



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA**

**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**

**CELSO LUIZ TONET JUNIOR**

**Orientador: Prof. Dr. MARCUS VINICIUS SOARES SIQUEIRA**

Dissertação de Mestrado

**Brasília – DF**

**Março/2007**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA**

**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**

**CELSO LUIZ TONET JUNIOR**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação e Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada pela seguinte Comissão Examinadora:

---

**Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, Universidade de Brasília**  
**Orientador**

---

**Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, Universidade de Brasília**  
**Examinador Interno**

---

**Prof. Dr. José Roberto Heloani, EAESP/FGV**  
**Examinador Externo**

---

**Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria**  
**Suplente**

**Brasília, 28 de março de 2007.**

TONET, Celso Luiz Jr.

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. Brasília: Universidade de Brasília – UnB, 2006, 176 p.

Dissertação de Mestrado em Administração

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

1. Sentidos do Trabalho
2. Relações de Trabalho
3. Discurso Organizacional
4. Análise do Discurso

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Diloé, sentido do meu viver e grande exemplo de persistência na busca dos nossos sonhos, pelo amor, carinho, compreensão e apoio durante toda a jornada desse desafio.

À minha filha Mariela que, mesmo com os seus poucos anos de vida, ilumina os meus dias com sua alegria e sabedoria divina.

Aos meus pais, Celso e Helena, por todas as oportunidades que me proporcionaram, mas, principalmente, pelo exemplo de vida que são para mim e pela confiança que sempre depositaram no meu sucesso pessoal.

À minha irmã Audrey, pelo constante incentivo, não deixando que eu desistisse no meio do caminho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as graças que Ele me permitiu viver e desfrutar por todos esses anos.

Agradeço ao professor Marcus Vinicius Soares Siqueira, meu orientador no sentido estreito da palavra, mas, sobretudo, um amigo que se fez presente em todos os momentos, seja por meio de elogios ou críticas, mas sempre com muita compreensão e paciência, e, sobretudo, sempre com uma palavra forte de incentivo.

Ao professor Tomás de Aquino Guimarães, um grande exemplo de mestre, mas também um amigo, que, por meio de seus comentários, tornou este trabalho ainda mais rico.

Ao professor José Roberto Heloani, pela atenção e disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho, e também, pelo grande exemplo de luta pelo estabelecimento de um mundo onde as relações de trabalho sejam mais justas e humanas.

A todos os demais professores do programa de pós-graduação em administração - PPGA, pela dedicação ao ensino, fazendo desse programa uma referência nacional no ensino de Administração.

Aos funcionários do programa, Sonária, João e Luciana, pelo apoio em todos os momentos.

A todos os grandes amigos da minha turma de mestrado, pelos exemplos de dedicação e sabedoria que pude partilhar com cada um.

À querida turma de amigos que participaram do curso na HEC, pelos momentos inesquecíveis de alegria partilhados juntos.

A todos os meus amigos de longos anos, pela compreensão da minha ausência, mas, sobretudo, pelo incentivo constante.

Aos amigos da Escola DAC, pelo exemplo do que é ser feliz!

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo descrever a percepção que operadores de atendimento de empresas de Call Center têm do discurso organizacional, à luz do sentido e da natureza do trabalho realizado, por meio da análise do sentido do trabalho para os operadores e para as empresas e, por meio da análise do discurso organizacional quanto às práticas de gestão e a percepção e o impacto deste sobre os operadores. No referencial teórico foram discutidos aspectos associados à configuração atual das relações de trabalho, evidenciando aspectos associados ao papel desempenhado pelas empresas contemporâneas no mundo do trabalho, as relações existentes entre os indivíduos e as empresas e a realidade do trabalho como gerador de sofrimento ao indivíduo. Em seqüência, foram discutidos temas relacionados ao trabalho em Call Center, por meio da caracterização da natureza do trabalho em um Call Center e das suas principais características, destacando-se aquelas que são diretamente associadas às exigências e expectativas de desempenho dos operadores de atendimento. A Metodologia aplicada para a realização do estudo foi a Análise do Discurso, evidenciando a sua importância no entendimento da realidade de um grupo social. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de roteiros de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas aconteceram em duas empresas que operam centrais de atendimento, a primeira, uma empresa com central própria, e a segunda, uma empresa que terceiriza serviços de atendimento. No total, foram realizadas cinco entrevistas com gestores para a análise do discurso organizacional proposto e catorze entrevistas com operadores, para a análise da percepção do discurso organizacional. As análises consideraram os principais aspectos ressaltados nas entrevistas, comparando o que foi proferido pelos gestores e a percepção dos operadores em relação a cada tema considerado. Por meio da Análise do Discurso, foi possível enriquecer a análise com a percepção das idéias e ideologias ocultas no discurso de gestores e operadores. Como resultado, obteve-se uma boa noção sobre o que as empresas esperam de operadores de atendimento e as estratégias que utilizam para atrair e reter esses profissionais. Por outro lado, observou-se que a percepção de operadores de atendimento sobre suas empresas é, na maioria das vezes, contrária ao discurso organizacional, uma vez que enxergam essa atividade como transitória em suas vidas profissionais.

Palavras-chaves: Relações de Trabalho, Sentido do Trabalho, Discurso Organizacional, Análise do Discurso, Call Center.

## ABSTRACT

The present study had for objective to describe the perception that Call Center operators have of the organizational discourse, to the light of the sense and the nature of the carried through work, by means of the analysis of the sense of the work for the Call Center operators and for the companies and, by means of the analysis of the organizational discourse about management practices and the perception and the impact of this on the call centre operators. In the theoretical reference, aspects had been argued associates to the current configuration of the work relations, evidencing aspects associates to the role played for the contemporaries companies in the world of the work, relations between the individuals and companies and the reality of the work as generating of suffering to the man. In sequence, subjects related to the work in call centre had been argued, by means of the characterization of the nature of the work in a call centre and of its main characteristics, being distinguished those that are directly associates to the requirements and expectations of performance of the call centre operators. The Methodology applied for the study was the Discourse Analysis, by a qualitative research by means of half-structuralized interviews scripts. The interviews had happened in two companies who operate attendance central offices, the first one, a company with proper central office, and second, a company who works with attendance services outsourcing. In the total, five interviews with managers for the analysis of the organizational discourse was considered and fourteen interviews with operators was considered for the analysis of the perception of the organizational discourse. The results are presented by means of the analysis of content of the pronounced phrases transcriptions. The analysis had considered the main salient aspects in the interviews, having compared what it was pronounced by the managers and the perception of the operators in relation to each considered subject. By means of the Discourse Analysis, it was possible to enrich the analysis with the perception of the ideas and occult ideologies in the speech of managers and operators. As result, a good notion was gotten on what the companies wait of attendance operators and the strategies that they use to attract and to hold back these professionals. On the other hand, it was observed that the perception of operators of attendance on its companies is, most of the time, contrary to the organizational discourse, they see this activity as transitory in its professional lives

Key Words: Work Relations, Work Sense, Organizational Discourse, Discourse Analysis, Call Centre.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	9
Lista de Tabelas .....	9
Lista de Quadros .....	9
1. Introdução .....	10
1.1. Objetivos.....	15
1.1.1. Objetivo Geral .....	15
1.1.2. Objetivos Específicos .....	15
1.2. Justificativa do Estudo.....	16
1.3. Delimitação do Estudo .....	18
2. Fundamentação Teórica.....	23
2.1. Introdução.....	23
2.2. As relações de Trabalho nas Organizações Contemporâneas .....	24
2.2.1. Considerações iniciais sobre as relações de trabalho nas organizações contemporâneas .....	24
2.2.2. O imaginário organizacional moderno .....	30
2.2.3. O trabalho como fonte de Sofrimento .....	34
2.3. Call Centers: Trabalho e subjetividade, sofrimento e prazer.....	40
2.3.1. Introdução – Os Estudos sobre Call Center.....	40
2.3.2. A Natureza do Trabalho nos Call Centers .....	45
2.3.3. Características e Expectativas dos operadores de atendimento a partir das perspectivas da empresa e dos empregados.....	55
3. Metodologia:.....	60
3.1. Caracterização da pesquisa.....	61
3.2. Descrição do método de pesquisa – Análise do Discurso .....	63
3.3. Delineamento da pesquisa .....	73
3.3.1. Campo de pesquisa .....	73
3.3.2. População entrevistada .....	75
3.3.3. Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados .....	77
3.3.4. Análise das entrevistas .....	83
4. Resultados e Discussão.....	89
4.1. Análise do grupo de Entrevistados .....	89
4.2. Definição de Critérios para a Análise de Dados.....	93
4.3. Análise da Empresa A .....	95
4.3.1. Análise do “sentido do trabalho de atendimento” .....	96
4.3.2. Análise da “Percepção de Operadores quanto às Práticas Empresariais” .....	104
4.4. Análise da Empresa B .....	124
4.4.1. Análise do “sentido do trabalho de atendimento” .....	124
4.4.2. Análise da “Percepção de Operadores quanto às Práticas Empresariais” .....	134
4.5. Resumo comparativo entre as Empresas A e B .....	152
5. Conclusão .....	156
6. Referências .....	161
APÊNDICE I – Roteiro de Entrevista com Gestores .....	167
APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista com Operadores .....	170
APÊNDICE III – Roteiro de Entrevista – Grupo Focal .....	174
APÊNDICE IV – Códigos de Identificação das Entrevistas .....	176

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Campos de Análise de Conteúdo p. 72

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Distribuição do número de entrevistados p. 90

Tabela 2: Distribuição dos operadores por sexo p. 90

Tabela 3: Distribuição dos operadores por idade p. 90

Tabela 4: Distribuição dos operadores por nível de escolaridade p. 91

Tabela 5: Distribuição dos operadores por tempo de trabalho  
em Call Center p. 91

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Critérios de Análise quanto ao Sentido do  
Trabalho em Atendimento p. 94

Quadro 2: Critérios de Análise quanto à percepção dos operadores  
em relação às práticas empresariais p. 95

## 1. Introdução

Esse estudo situa-se no contexto das relações de trabalho na sociedade contemporânea, contexto este que é caracterizado principalmente por mudanças impostas à economia mundial, onde a “economia dos serviços” e o incremento dos serviços de atendimento aos clientes passam a ser os aspectos mais considerados nessa nova ordem. Nesse contexto, diversos campos das ciências sociais como a economia, a história e a sociologia, reconhecem e destacam as transformações que vêm afetando a sociedade e passam a estudá-las em maiores detalhes, associando-as com frequência ao que se pode chamar de revolução tecnológica, entendida esta não apenas como o desenvolvimento de equipamentos e sistemas, mas como todo o conjunto de estruturas para o desenvolvimento da humanidade.

Essas transformações ganharam um impulso expressivo nas últimas duas décadas, mostrando-se cada vez mais abrangentes nas diferentes áreas de estudo das ciências. Para Chanlat (2000), as principais mudanças são aquelas que mais impactam o contexto no qual as sociedades contemporâneas estão atualmente inseridas: 1) a hegemonia do econômico, que está diretamente associada à lógica do capitalismo vigente, fundamentada na propriedade privada, nos interesses e na busca desenfreada do lucro e acumulação de riquezas; 2) o culto da empresa, que antes era vista como lugar de exploração e dominação e hoje é entendida como fonte de riquezas, cultura e responsável pela resolução da maioria dos problemas da sociedade, vista como geradora de empregos e oportunidades para as pessoas; 3) a influência do pensamento empresarial sobre as pessoas, onde os valores empresariais passam a ser os valores praticados por aqueles que fazem parte das empresas.

É interessante destacar a proposição de Passet (1996), de que o destino do mundo e das sociedades está entre a lógica da vida e a lógica das finanças. Em nome da racionalidade ilimitada, a sociedade, e em especial as empresas, estabelecem como nova ordem social, a da “financeirização” da sociedade, ou seja, o lucro pelo lucro, ao invés da economia natural (AKTOUF, 2004). Assim, dentre as diversas transformações pelas quais a sociedade vem passando, aquela que acaba por ter o maior impacto sobre a vida dos homens é a pressão econômico-financeira do lucro, impactando diretamente nas relações entre empresas e empregados. A vida das empresas, a sua lógica, passa a ser a vida das pessoas. Esta nova realidade é caracterizada principalmente pela busca das empresas em adequar-se à necessidade de maior lucro e produtividade com menores custos e recursos, pela “busca de

maior eficiência em suas linhas de produção, fragmentando e dispersando as etapas do processo de produção” (SIQUEIRA, 2006, p. 31), desenvolvendo para isso novas formas de contratação e manutenção de pessoas. “As relações de trabalho se modificam de acordo com as necessidades da empresa em um determinado momento e do país em que ela se encontra” (SIQUEIRA, 2006, p. 31). Segundo Antunes (1999), surgem novas formas de trabalho, como a terceirização, o trabalho em cooperativas, entre outros.

Em adição, é importante destacar a mudança de papel das empresas. Procura-se entender, a princípio, o lugar ocupado pela empresa na sociedade atual e o quanto ela precisa se capacitar para adaptar-se às crescentes demandas de resultados. Depois, é preciso compreender a cultura e o ambiente organizacional propiciado pela empresa aos seus funcionários, como um espaço onde o indivíduo poderá alcançar e realizar todos os seus objetivos pessoais (SIQUEIRA, 2006). Como citado, a vida das empresas passa a ser a vida de seus funcionários. E da mesma forma, a estrutura da sociedade é alterada por esta lógica. De acordo com Pagès et all (PAGÈS et all, 1990, p. 33), “a sociedade que hoje se delinea não seria nem a sociedade capitalista, nem a sociedade socialista. Seria a dos gerentes, dos executivos e dirigentes, da tecnoestrutura, qualquer que sejam os regimes econômicos teóricos invocados”.

A organização das empresas supera hoje os limites das fronteiras físicas, culturais, políticas e até mesmo religiosas. A globalização e a transnacionalização das empresas, entre outras, são causas e de certa forma também conseqüências das transformações sociais. Numa conseqüência lógica, as relações de trabalho acabam por se alterarem para se adequarem às mudanças emergentes, forçando as empresas a também se adaptarem.

De acordo com Pagès (1990), as empresas hipermodernas, ou seja, aquelas que vivem dentro deste novo contexto de sociedade, precisam assegurar que as transformações do sistema produtivo aconteçam de forma adequada, sem perder o controle sobre os recursos, em especial seus funcionários, controle este que precisa ser sutil, antecipando-se a possíveis conflitos. Tais empresas buscam esse controle por meio da oferta de respostas às contradições psicológicas de seus funcionários. Alguns instrumentos são identificados então como facilitadores deste processo de controle sutil:

- A obediência à hierarquia dos controles: o respeito às estruturas organizacionais prevalece sobre as estruturas funcionais. É o poder da matriz sobre as filiais. O nível mais baixo tem a responsabilidade apenas da venda,

enquanto todas as decisões e todos os processos estratégicos ficam nas estruturas mais altas;

- As regras: há uma “passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos” (PAGÈS et al, 1990, p. 49);
- Autonomia controlada: é o chamado jogo com as regras. As regras estabelecidas não são seguidas em sua totalidade pelos funcionários, em contrapartida, as supervisões cobram apenas os resultados finais, garantindo o atendimento aos aspectos vitais como a ética e a segurança;
- Despersonalização das relações de poder: de acordo com Pagès (1990), o poder não se concentra mais na estrutura hierárquica, mas se define na capacidade da organização se adequar à lógica da empresa
- Domínio ideológico: é ação da empresa sobre as idéias dos funcionários. A empresa passa a ser a religião de seus funcionários.

Dentro da abordagem aqui apresentada, é importante entender também o que ocorre do ponto de vista das pessoas. De acordo com Antunes e Alves (2004), ao contrário de autores que afirmam o fim do trabalho, o que se vê na verdade é uma configuração diferente das relações do trabalho, com uma perda significativa do sentido do trabalho como elemento estruturante da sociedade. Ainda de acordo com esses autores, antes, no início da era da industrialização, as empresas precisavam “comprar” a sua força tarefa. Já nas últimas décadas, com a modernização e a expansão das idéias neo-liberais, homens e mulheres passam a “vender” sua força de trabalho. Surge a classe que vive do trabalho, que, de acordo com Antunes e Alves (2004), são todos aqueles que vivem da sua força de trabalho, os assalariados que não possuem os meios produtivos. Esta classe está submetida a tendências que fazem com que assumam um perfil específico. Algumas dessas tendências são: a) redução do conjunto de trabalhadores estáveis e com empregos formais em troca de formas desregulamentadas de trabalho; b) aumento do número de subcontratados, terceirizados e trabalhadores em tempo parcial; c) aumento da força de trabalho feminina; d) expansão dos empregados no setor de serviços; e) exclusão dos mais velhos e dos jovens; f) expansão do trabalho informal e g) a expansão do trabalho transnacional.

Associado a tudo isto, ainda há o medo do desemprego. Segundo Castelhana (2005), o ambiente empresarial sempre foi estressante e composto por uma parcela de medo. Antigamente, tinha-se medo das sanções impostas pelo não cumprimento das tarefas: não recebimento de salários, ofensas verbais, agressões físicas. Hoje em dia, além de todos os

medos já existentes, “o aumento do desemprego estrutural e a propagação de suas conseqüências devastadoras amplificam o medo no ambiente de trabalho, deixando o trabalhador muito mais vulnerável, e em situação muito mais fragilizada” (CASTELHANO, 2005, p. 15). Antunes (1995), afirma que uma das grandes conseqüências de todas essas mudanças é o surgimento de um trabalhador mais flexível, mas ao mesmo tempo, mais frágil e inseguro.

No bojo de toda essa questão das mudanças na sociedade e nas relações de trabalho, vários são os desafios enfrentados pelas empresas, entre outros, o de serem competitivas, criativas, ágeis, apresentarem alta qualidade no que fazem. Neste estudo, a atenção estará focada nos desafios associados ao atendimento aos clientes. Os serviços têm um papel de destaque, sendo responsáveis por boa parte da geração dos resultados das empresas, sejam financeiros, produtivos ou de qualidade. O cliente é o centro de atenções da empresa. Antes, as empresas determinavam o que as pessoas iriam ter ou poder comprar, hoje, são os clientes que definem como as empresas irão trabalhar e o que irão ofertar. Quem melhor atender ou prestar um serviço diferenciado terá a confiança do cliente. Para isso, as empresas estabelecem instrumentos para atrair, manter e reter clientes, considerando desde o momento da venda de um produto ou serviço até o momento em que o cliente queira deixar a empresa. Contudo, as empresas não podem se esquecer da sua principal diretriz: gerar maior lucro e produtividade com menores gastos e recursos.

É neste ponto que surge então a aplicação das centrais de atendimento – os *Call Centers* - como uma importante ferramenta para as estratégias de atração, manutenção e retenção de clientes. De acordo com Torres (2001, p. 10) “as centrais de atendimento são as representantes expressivas do atendimento ao público nos dias de hoje”, com a associação de sistemas de telecomunicações e informática para a aplicação em vendas, atendimento e demais processos mercadológicos das empresas. “Os *Call Centers* são fruto das inovações do mundo moderno e trazem consigo a idéia da competitividade, lucro, progresso e desenvolvimento tecnológico” (TORRES, 2001, p. 10).

Os *Call Centers* têm sua origem nas antigas centrais telefônicas, onde as telefonistas recebiam ligações e as transferiam para os destinatários destas. A partir daí, dois fatores principais podem ser destacados como impulsionadores do desenvolvimento dos *Call Centers* como ferramenta de atendimento:

a) As novas exigências que as transformações do mundo impõem às empresas, traduzidas em um maior esforço para atrair clientes, e em políticas de manutenção e retenção.

As empresas deixam de ser meras fornecedoras de produtos para serem fornecedoras de serviços, soluções completas. Os clientes querem mais, querem um fornecedor que os atenda da sua maneira, com as suas exigências, com as suas particularidades. Querem alguém à sua disposição a todo o momento para tirar dúvidas, sanar problemas, encontrar soluções. Se a organização não o fizer, o seu concorrente fará;

b) O surgimento dos códigos de defesa do consumidor, agências regulatórias, entre outros, obrigando as empresas a estabelecerem estruturas de atendimento às solicitações dos seus clientes, uma situação decorrente da maior observação do papel regulatório do Estado, que levou à criação de instrumentos normativos e de regulação das relações entre empresa e indivíduos, e das obrigações das empresas frente aos clientes.

Impulsionados por esses dois fatores, os Call Centers ganham impulso, tornando-se ferramenta importante de contato da empresa com os seus clientes. Diante da necessidade de estruturar as centrais de relacionamento com os clientes, as empresas buscam formas de atendimento que sejam de baixo custo de manutenção, apresentem flexibilidade de serviços e horários de atendimento prolongados, mantenham o “padrão” de qualidade exigido, entre outros aspectos. As empresas precisam prestar um bom serviço aos seus clientes, disponibilizar atendimento a qualquer hora, estar presente a qualquer momento. Ser diferente e a melhor naquilo que faz, em especial no atendimento. Tais aspectos se configuram como uma questão de sobrevivência, e isso tudo para garantir a sua lucratividade da empresa.

O dilema de atender bem, com baixo custo e alta produtividade, dá origem a uma situação que é o objeto de estudo deste projeto. Diante do desafio que lhes é proposto, as empresas precisam desenvolver práticas que garantam alto nível de comprometimento e envolvimento de seus funcionários, e também, que os seus resultados sejam alcançados. Para isso, precisam desenvolver um discurso que seja atrativo para os seus funcionários, que garanta a realização de um ótimo serviço, com alta produtividade, mas que nem sempre resultará nos benefícios e na satisfação que os funcionários esperam, mesmo que os resultados globais da empresa estejam sendo alcançados.

Do ponto de vista da análise organizacional crítica, pode-se então identificar esse discurso utilizado pelas empresas, procurando evidenciar o que é dito e o que não é explicitado no discurso empresarial sobre o bom serviço a ser prestado pelos funcionários, a produtividade a ser alcançada e as contrapartidas oferecidas pela empresa. É preciso entender o discurso empresarial, entender as idéias e ideologias contidas nesse discurso, buscando compreender os objetivos da empresa e evidenciar possíveis distorções entre o discurso e a

prática empresarial. Procurar avaliar estratégias ocultas utilizadas para alcançar os objetivos e garantir a manutenção de uma boa imagem da empresa, uma imagem de empresa generosa, que pensa em seus funcionários, que é apresentada como sendo um local ideal de trabalho, embora exigindo maior produtividade possível e, muitas vezes, não oferecendo nada que realmente beneficie o funcionário. Por outro lado, busca-se avaliar a percepção dos operadores de atendimento sobre o trabalho que desempenham e como enxergam as suas empresas. Será importante identificar quanto do discurso empresarial é claro para os operadores e quanto deixa de ser compreendido ou percebido, buscando traçar um paralelo entre essas duas posições, avaliando os impactos desse discurso sobre o trabalho que desempenham e sobre as suas vidas pessoais.

Para atender a esta proposta de estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com dirigentes e funcionários de empresas de *Call Center*, com o objetivo principal de responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- Qual é a percepção de operadores de atendimento de empresas de *Call Center* do discurso organizacional à luz do sentido e da natureza do trabalho realizado?

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Descrever a percepção que operadores de atendimento de empresas de *Call Center* têm do discurso organizacional, à luz do sentido e da natureza do trabalho realizado.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar quais são os sentidos atribuídos por operadores de atendimento para trabalharem em um *Call Center*;
- Analisar o discurso organizacional das empresas de *Call Center* utilizado por gestores, com os funcionários, para apresentar as suas práticas de gestão de pessoas;
- Identificar a existência de objetivos ocultos sob as idéias verbalizadas no discurso organizacional;

- Avaliar por meio da percepção de operadores de atendimento, e à luz do sentido do trabalho, o impacto do discurso organizacional sobre a motivação e o comprometimento com o trabalho;
- Identificar contradições existentes entre o discurso organizacional e as percepções dos operadores de atendimento sobre este discurso;

## 1.2. Justificativa do Estudo

Em um contexto em que as empresas precisam apresentar grande produtividade e baixos custos, as Centrais de Relacionamento com o Cliente se tornam uma significativa e valiosa ferramenta de contato com os seus clientes. Contudo, observa-se uma tendência do mercado de Call Centers não atender as expectativas das empresas e de apresentar resultados insatisfatórios, devido a problemas como altos índices de turn-over, decorrentes de demissões voluntárias ou forçadas, absenteísmo, elevação dos índices de doenças do trabalho, e outros. Essa questão, somente, já evidencia a relevância deste estudo.

Um primeiro aspecto a ser considerado neste estudo é o crescimento do mercado de *Call Centers* no Brasil. Categorizado como uma prestação de serviços, os *Call Centers* tiveram seu crescimento no país impulsionado por razões competitivas ou regulatórias. Entre as primeiras, cita-se a abertura dos mercados ocorrida a partir de 1990, que forçou as empresas a buscarem meios mais eficazes para alcançar seus clientes, e que fossem de baixo custo e alta produtividade.

Entre às questões regulatórias, destacam-se fatos bem marcantes ocorridos no Brasil nos últimos anos. A criação do código de defesa do consumidor e das agências regulatórias dos serviços essenciais, por exemplo, fizeram com que as empresas fossem obrigadas a se estruturarem para atender às exigências legais de atendimento aos seus clientes. A pesquisa *Global Call Center Industry Project*, conduzida no Brasil pelo programa de pós-graduação em Administração da Universidade PUC-SP e pela Associação Brasileira de Telemarketing – ABT, mostra que mais da metade dos *Call Centers* brasileiros (52%) foram implantados após o processo de privatização e regulamentação do setor de telecomunicações em 1998.

Em termos quantitativos, o crescimento do mercado de *Call Center* apresenta números bem expressivos. De acordo com um *release* apresentado em 25 de novembro de 2004 no site do IDC Brasil ([www.idcbrasil.com.br/brasil/release](http://www.idcbrasil.com.br/brasil/release)), acessado em 23 de dezembro de 2005, o

crescimento em posições de atendimento no Brasil, a partir do ano 2000, foi da ordem de 153,1% durante estes cinco anos, transformando o segmento de centrais de atendimento no segundo maior setor gerador de empregos no Brasil, e responsável também por desempenhos econômicos significativos. O site *Callcenter.inf.br*, acessado em 11 de novembro de 2005, mostra que o mercado de *Call Center* apresentava, em 2005, 100.954 posições de atendimento, com 166.449 operadores contratados. De acordo com a pesquisa *Global Call Center Industry Project*, conduzida no Brasil pela PUC-SP e pela ABT, anteriormente citada, o setor brasileiro de *Call Center* ainda passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, estimando-se que até dezembro de 2006 o segmento empregue seiscentos e quinze mil trabalhadores no país. O mercado brasileiro de serviços de *Call Center*, que já apresentou taxas anuais de crescimento de até 20%, hoje apresenta resultados mais modestos. De acordo com o site TI Inside, acessado em cinco de novembro de 2006, o relatório “Brazil Call Center Services 2006” da IDC Brasil, informa que, mesmo com taxas menores de crescimento, o mercado de Call Center ainda apresenta tendência de crescimento, porém caminhando para a sua consolidação nos próximos anos. Ainda de acordo com esta reportagem, o crescimento do mercado de *Call Center* mundial limita-se a 13% ao ano, valores ainda bem significativos. Em termos de receita, os serviços de *Call Center* renderam em 2005 US\$ 51,4 bilhões no mundo. No Brasil, a receita gerada foi de US\$ 1,6 bilhão em 2005 (TI INSIDE, 2006).

Um fato a destacar é a pequena quantidade de pesquisas voltadas para avaliar como os operadores de *Call Centers* enxergam o trabalho por eles realizado. Os estudos existentes (CALLAGHAN & THOMPSON, 2002; DEERY & KINNIE, 2002 e 2004; WICKHAM & COLLINS, 2004; FERREIRA & MENDES, 2001, entre outros) têm se limitado ao exame de questões associadas à ergonomia da função e ao stress associado à mesma. Essas pesquisas buscam avaliar as condições de trabalho a que os operadores são submetidos e os efeitos dessas condições sobre eles. Aspectos como o controle e supervisão, a padronização do atendimento, a baixa complexidade do trabalho desenvolvido, a pressão e constrangimento aos quais os operadores são submetidos diariamente são avaliados em alguns estudos com o objetivo de obter resultados que possam estabelecer relações entre o trabalho realizado e o prazer ou sofrimento sentido por operadores de atendimento como resultado desse trabalho realizado. Pesquisas que avaliem o sentido do trabalho na percepção dos operadores são poucas e geralmente focadas em aspectos da rotina de trabalho. Um exemplo que pode ser

citado é a pesquisa realizada por Torres (2001), em que são apresentadas as exigências essenciais cobradas dos operadores para o desenvolvimento do seu trabalho.

Analisar a relação entre o discurso das empresas sobre os seus instrumentos de gestão e o que acontece realmente na prática é algo novo para o segmento de *Call Center*. Procurar entender o lado das empresas, quais são os perfis ideais de profissional que ela quer contratar, quais os padrões de comportamento e o nível de comprometimento que espera desses profissionais, e entender que esses aspectos podem ou não estar explícitos no discurso organizacional. Do outro lado, avaliar a percepção que operadores têm dos processos e relações de trabalho propostos no discurso organizacional, e do que efetivamente ocorre no dia a dia das empresas. Pesquisas como a desenvolvida por Pagès e outros (1987), são exemplos do que pode ser feito, para entender as idéias e ideais difundidos pela empresa e como estes são percebidos por seus empregados.

A análise do que as empresas postulam e do que realmente acontece na prática, o estudo do sentimento dos operadores de atendimento frente ao trabalho que realizam e da importância que atribuem a esse trabalho, de como eles percebem o discurso formal, que geralmente trata de benefícios e vantagens oferecidos pelas empresas, e o controle que é exercido sobre eles, configuram-se como um campo de estudo propício a gerar conclusões importantes, que certamente contribuirão para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão, e para a melhoria das relações entre empresas e seus operadores de atendimento.

### **1.3. Delimitação do Estudo**

O presente estudo tem como proposta a realização de uma pesquisa qualitativa, com a utilização de instrumentos de pesquisa específicos que permitam identificar a percepção de operadores de atendimento das empresas que operam *Call Centers* sobre o discurso organizacional considerado à luz do sentido do trabalho realizado.

O estudo foi realizado em duas empresas, escolhidas a partir dos critérios definidos no projeto de pesquisa. A primeira, uma empresa com operação própria, ou *Call Center* próprio, e a segunda uma empresa de terceirização completa dos serviços de atendimento. Esta segmentação tornou-se interessante diante dos números apresentados pelo setor. De acordo com a pesquisa *Global Call Center Industry Project*, 49% das centrais de atendimento existentes no país são próprias, enquanto 51% são terceirizadas por empresas especializadas

em *Call Center* ([www.abrarec.com.br/noticia.asp](http://www.abrarec.com.br/noticia.asp), acessada em 23/12/2005). Em ambos os casos, os profissionais entrevistados estavam associados a serviços de atendimento ao cliente (SAC) e alocados em operações que recebiam chamadas externas.

O universo de empresas que operam *Call Centers* é muito diversificado, apresentando diferentes formas de configuração, contratação e serviços disponibilizados. Para a delimitação deste estudo, as empresas que operam *Call Centers* foram classificadas de acordo com os seguintes critérios: 1) regime de contratação dos serviços; 2) serviços prestados; 3) acesso aos serviços.

Quanto ao primeiro critério de classificação, regime de contratação dos serviços, as empresas podem ser classificadas em:

a) Empresas com operação própria: são aquelas empresas que tem por finalidade a produção de bens ou prestação de serviços, que não de *Call Center*, e que possuem uma central de atendimento ao cliente como uma área ou departamento interno à empresa.

b) Empresas que operam com pessoas terceirizadas por outra empresa: são empresas como as do item anterior, onde, contudo, as pessoas que nela trabalham são contratadas por outra empresa terceirizadora de mão de obra. Normalmente neste caso, apenas os gestores dos níveis mais altos da estrutura organizacional são contratados da empresa.

c) Empresas que operam terceirizando serviços, identificadas como empresas de Operação de terceirização completa de *Call Center*: são aquelas empresas que tem por finalidade a prestação de serviços de *Call Center*, que contam com toda a infra-estrutura física e tecnológica e com as pessoas necessárias para a prestação desses serviços. Serão denominadas no decorrer deste projeto como operadoras de *Call Center*.

O segundo critério de classificação diz respeito aos serviços prestados (serviços de atendimento ao cliente, tele vendas, atendimento a usuários avançados, telecobrança, entre outros); já o terceiro critério de classificação diz respeito à forma de acesso aos serviços: centrais que apenas recebem chamadas (*inbound*), centrais que apenas originam chamadas (*outbound*) ou mistas, aquelas que recebem e originam chamadas.

A realização da pesquisa obedeceu aos critérios já indicados, e ocorreu conforme a descrição a seguir:

Primeira empresa: Empresa com operação de atendimento própria, serviços de atendimento ao cliente e operações que apenas recebem chamadas (*inbound*);

- A empresa escolhida possui aproximadamente 600 funcionários, sendo que 40 fazem parte da central de atendimento. É uma empresa do ramo de comunicação, que se utiliza da central de atendimento para a realização de vendas e atendimento aos seus assinantes.
- A escolha de uma empresa com operação própria decorreu da hipótese de que tais empresas tendem a dar maior valor aos serviços de atendimento ao cliente, tanto que optam por não transferir esses serviços para uma empresa terceirizadora. Poderá ocorrer, entretanto, que a prática da organização não confirme o discurso de valorização proferido pela empresa. Um aspecto importante em relação ao primeiro critério de classificação diz respeito à forma de contratação dos operadores, feita diretamente pela empresa. Nestes casos, os salários e benefícios, e também a preocupação com a imagem da empresa tendem a serem maiores e, sobretudo, tendem a ocorrer mais oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa, seja na central de atendimento ou em outras áreas. A pesquisa realizada encontrou indicação de quais fatores despertam o interesse dos funcionários da central de atendimento para o trabalho realizado nesta função.
- Quanto ao segundo critério, os serviços de atendimento ao cliente representam aproximadamente 70% (setenta por cento) das operações de *Call Center* no Brasil, e apresentam uma característica marcante que é a do recebimento de ligações diretamente dos clientes, sejam para solicitar alguma informação ou serviço ou para reclamar de algo, sendo esse o serviço que apresenta motiva a maior incidência de casos de stress emocional associado ao trabalho (GRANDEY et al, DEERY e DORMANN).

Segunda empresa: Empresa terceirizadora de serviços de atendimento, serviços de atendimento ao cliente e operações que apenas recebem chamadas (*inbound*)

- A empresa escolhida possui aproximadamente dezesseis mil funcionários, sendo que nove mil fazem parte da central de atendimento analisada. É uma empresa do ramo de *Call Center*, que tem na prestação desses serviços o seu negócio. Os funcionários entrevistados prestam serviços para um único cliente, uma grande operadora de telecomunicações do país, atuando em grupos de

atendimento de pós-venda. Sua central opera 24:00 horas por dia, sete dias por semana.

- A opção por uma empresa com operação de terceirização completa foi baseada no fato de que estas empresas apresentaram um grande crescimento nos últimos dez anos no Brasil. Em 2005, de acordo com o site Callcenter.inf.br (CALLCENTER.INF.BR, 2005), estas empresas contavam com aproximadamente cem mil posições de atendimento e duzentos e cinco mil funcionários, sendo que deste total, 85% (oitenta e cinco por cento) eram operadores de atendimento. A principal justificativa apresentada para esse crescimento é a manutenção da qualidade dos serviços de atendimento a um custo mais baixo para as empresas contratantes.
- Outro fator importante em relação ao primeiro critério de classificação diz respeito à forma de contratação dos operadores, já que estes são contratados diretamente pela empresa ou por meio de cooperativas de trabalho. Os salários tendem a ser menores, o mesmo ocorrendo com os benefícios; os operadores não possuem um vínculo direto com a empresa que estão representando no momento do atendimento; as oportunidades de crescimento também são poucas devido à horizontalidade que caracteriza a estrutura organizacional dessas empresas de terceirização de serviços de atendimento.

A pesquisa abrangeu, então, grupos de entrevistados de dois tipos de empresas conforme definição anterior. Em cada empresa, os entrevistados foram divididos em dois grupos:

- O primeiro grupo constituído por gestores dessas empresas: com esse grupo foram exploradas informações que permitiram caracterizar o discurso organizacional e as práticas da empresa que visavam a sustentação do seu discurso no dia a dia.
- O segundo grupo foi formado por operadores de atendimento dessas mesmas empresas: com este grupo foram exploradas as percepções dos indivíduos sobre o discurso organizacional e o impacto deste sobre o trabalho realizado pelos operadores.

Para cada grupo foi utilizado um roteiro de entrevista, com questões apropriadas a cada um dos grupos, de acordo com os aspectos já apontados.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Introdução

A presente pesquisa teve por objetivo analisar o discurso organizacional de empresas que operam *Call Centers* (centrais de relacionamento com o cliente) para com os seus operadores de atendimento, identificando qual o discurso proposto em termos produtividade, qualidade, desempenho, comprometimento, avaliando a percepção de operadores de atendimento sobre como este discurso transforma-se em práticas operacionais no dia a dia dessas empresas e qual o impacto sobre o trabalho desempenhado.

Para a fundamentação teórica da pesquisa, em primeiro lugar, descreveu-se a teoria referente às relações de trabalho vigentes nas empresas. O que é o trabalho, qual o sentido e suas principais características, procurando evidenciar as relações entre empresas e seus recursos humanos e quais as expectativas desses recursos humanos frente ao trabalho por eles desempenhado nestas empresas. Esta análise é devida uma vez que o conceito de trabalho vem passando por uma série de questionamentos frente à realidade em que as empresas e seus indivíduos estão vivendo. O fim do trabalho ou a mudança do seu significado são questionados por diversos autores (ANTUNES, 1999, RIFKIN, 1995, outros). Isto ocorre em especial pelas transformações que ocorrem na sociedade atual, onde as empresas passam a ser o centro da vida humana, o imaginário social moderno (FREITAS, 2000), ocupando o espaço deixado pelo Estado e outras instituições tradicionais (SIQUEIRA, 2006, MOTTA e FREITAS, 2000, SEGNINI, 1996). Na busca contínua por melhores resultados financeiros, as empresas precisam exigir de seus empregados cada vez mais, mas, em contrapartida, precisam também garantir o comprometimento dos empregados para alcançar suas metas. Com isso, desenvolvem práticas para atrair e seduzir os empregados, estabelecendo novas formas de relacionamento entre indivíduos e empresas. Em decorrência desses fatores, será analisado como os recursos humanos inseridos nestas empresas enxergam o seu dia a dia de trabalho, qual o sentido do trabalho realizado por eles, qual o impacto dessas novas formas de trabalho e a importância deste para a sua vida pessoal.

Em seguida, propôs-se definir o que se entende por Análise do Discurso (AD): sua origem e fundamentos na lingüística, a sua relação com a ideologia empresarial, o que envolve e o que a condiciona e todos os demais aspectos que podem ser observados para que

se consiga desenvolver uma análise a mais fiel possível, “buscando compreender o que é dito, de que maneira isso é dito, o que não é dito e em que contexto ocorre determinado discurso” (SIQUEIRA, 2003, p. 9). Esta análise faz-se importante uma vez que a metodologia a ser aplicada para a realização da pesquisa proposta neste estudo será a Análise do Discurso, aonde irá se buscar compreender o discurso organizacional das empresas de Call Center e a percepção dos seus operadores de atendimento.

Por fim, analisou-se o contexto das centrais de relacionamento com o cliente (Call Centers) frente à realidade do trabalho vigente e frente ao discurso ideológico proposto pelas empresas: qual o papel que as empresas esperam desses serviços, qual a expectativa em relação ao desempenho dos recursos humanos e, sob a visão dos recursos humanos, o que o trabalho realizado representa para eles e como o enxergam.

## **2.2. As relações de Trabalho nas Organizações Contemporâneas**

### **2.2.1. Considerações iniciais sobre as relações de trabalho nas organizações contemporâneas**

Inicialmente, para o entendimento das relações de trabalho na vida das pessoas e das empresas, é preciso buscar definições sobre o conceito de trabalho. De acordo com Brief e Nord (1990), trabalho é toda aquela atividade que tenha um objetivo, que representa um gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas e que têm por objetivo a produção de algo significativo. Fryer e Payne (1984) afirmam que trabalho é uma atividade útil, gerada a partir de um objetivo definido e por um prazer em executá-la. Codo (2006) apresenta definições de filósofos reconhecidos sobre o conceito trabalho: 1) segundo Francis Bacon, trabalho é “o homem se acrescentando à natureza” (CODO, 2006, p. 80); 2) segundo Calson, “o trabalho é o emprego que faz o homem das suas forças físicas e morais para a produção de riquezas ou serviços” (CODO, 2006, p. 80); 3) segundo Marx, “trabalho, antes de tudo, é um ato que se passa entre o homem e a natureza. Ao mesmo tempo em que age, por esse movimento, pela natureza exterior e o modifica, modifica a sua própria natureza e desenvolve faculdades que nela dormitavam” (CODO, 2006, p. 80)

Observa-se então que o trabalho, definido como um conjunto de atividades comuns à natureza humana, que proporciona ao indivíduo uma estreita relação com a natureza que o cerca, exigindo dele um emprego de forças físicas e morais para a sua realização, tem um

sentido e por si só deve trazer prazer e realização ao indivíduo. O trabalho é considerado como uma “fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima, o que significa dizer que essa relação passa pelo afetivo e pelo psicológico” (MOTTA e FREITAS, 2000, p. 42).

Mas o conceito de trabalho pode ir além, estar associado à força, ao tempo e à habilidade que se vende para obter melhores condições de vida e recompensas materiais para a manutenção do indivíduo. Segundo Codo e Sampaio (1995), o trabalho irá possibilitar ao homem novas possibilidades de consumo, de felicidade, de vida. Sob esta ótica, surge o conceito de emprego, que pode ser definido como a ocupação desempenhada por uma determinada pessoa, correspondendo às atividades executadas e que sejam remuneradas, dentro de um sistema econômico organizado. A definição de emprego exige uma associação a salários e, do lado do indivíduo, um consentimento em permitir que outros ditem as suas normas de trabalho (MORIN, 2001). O conceito de emprego associa o trabalho à recompensa, à remuneração, possibilitando as realizações citadas por Codo e Sampaio (1995) e normalmente está associado à noção de salário, representando algo importante para as pessoas, tanto do ponto de vista pessoal, impactando em oportunidades de realização, vinculação e crescimento, como do ponto de vista da empresa, representando algo que contribui para o enriquecimento da sociedade.

A partir dos conceitos de trabalho e emprego apresentados, observa-se que o trabalho assume papel significativo na vida dos homens, sendo fator de integração social, de motivação pessoal, de regulação psico-social, entre outros.

Na visão de Heloani (2003), o trabalho tem grande importância como fator regulador social, sendo fundamental para manter a subjetividade humana e, conseqüentemente, a sua condição de vida. De acordo com Aktouf (2004, p. 216) “sendo sujeito, o ser humano é um ser de sentido, que tem necessidade de sentido”, ou seja, para tudo aquilo que faz, inclusive o trabalho, o ser humano precisa de um sentido. Segundo Heloani e Capitão (2003, p. 108), “o trabalho não pode ser uma negatividade da vida, mas muito pelo contrário, sua expressão”. O trabalho exerce uma função social além de ser apenas um gerador de riquezas. O trabalho é onipresente em todas as expressões da vida social (NOGUEIRA E FIDALGO, 1995), e, nas relações de trabalho, o indivíduo alicerça a sua identidade psicológica (CODO e SAMPAIO, 1995). Ao trabalho estão associados aspectos subjetivos que definem com maior amplitude o seu papel na sociedade.

É interessante então analisar com mais detalhes os fatores que fazem com que o trabalho assuma este papel específico. De acordo com Morin (2001), os indivíduos consideram o trabalho como atividade remunerada, que apresenta um valor agregado e que permite às pessoas um crescimento pessoal, uma perspectiva de melhora, somando-se a isso uma contribuição efetiva à sociedade onde se encontram. Ainda de acordo com Morin (2001), as pessoas buscam um trabalho que seja interessante, com autonomia e possibilidades de exercer a criatividade, que lhes dêem oportunidades de treinamentos e desenvolvimento pessoal, com boas condições de trabalho e que lhes tragam um sentido à vida. Este último fator chama atenção, pois deixa claro que o trabalho vai além de ser simplesmente uma forma de suprir a necessidade de bens materiais ou de relacionamentos. Segundo Castelhana (2005, p. 16), “o trabalho extrapola a atividade em si. Na relação com o sujeito, o trabalho invade e permeia todas as suas atividades e é determinado pela estrutura política, social e cultural, entrando na composição de sua identidade”. Ele é fundamental para que as pessoas tenham um sentido naquilo que fazem, é algo que traz sentido à vida dos homens, não se restringindo apenas a um bom salário ou boas condições, mas considerando também aspectos sociais e psicológicos das pessoas. “O homem constrói e transforma a sua realidade pelo trabalho, que por ter uma finalidade determinada, acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas” (SIQUEIRA, 2006, p. 37).

Um homem sem trabalho, que realize trabalhos sem sentido para si, ou ainda, que não seja reconhecido pelo trabalho que realiza pode estar próximo a um ponto de ruptura e de depressão, pois, de acordo com Enriquez “o trabalho, na sociedade, é o modo privilegiado de fazer uma obra, de existir, de ter uma identidade” (ARAÚJO e CARRETEIRO, 2001, p. 58). De acordo com Uchida (1998), o trabalho possui profundo significado existencial e pessoal, não estando limitado apenas à sua execução. Para entender o sentido do trabalho para alguém, é preciso entender toda a sua lógica, as suas representações e as suas vivências. O indivíduo deve buscar por si e para si as razões que irão tornar seu aquilo que faz, tornando-se assim um participante integral daquilo que projeta, planeja, deseja nas organizações (AKTOUF, 2004).

A perda do sentido do trabalho para o indivíduo pode levá-lo a “sentir-se impotente e ansioso por não ser aquele que tem a iniciativa e o controle das atividades” (UCHIDA, 1998, p.7). Ainda de acordo com Uchida (1998), o indivíduo pode trabalhar por horas e horas, sentir-se exausto fisicamente, mas, ao mesmo tempo, sentir-se vazio e com o sentimento de que não fez nada. A realização de atividades de trabalho que não trazem sentido para a vida

do homem podem ser extremamente exaustivas, causando o cansaço físico e o esgotamento mental.

Assim, frente à necessidade de significado do trabalho, nas relações entre indivíduos e empresas, as empresas exercem um papel importante na significação do trabalho humano. Por um lado, segundo Enriquez em Araújo e Carreteiro (2001), o indivíduo tem a necessidade de se sentir protegido, ao mesmo tempo em que busca se sentir elevado, reforçado. Ele busca uma identificação com o grupo em que está inserido, com a empresa em que trabalha. Ele busca uma significação maior para a sua vida, que passa pela segurança, pela identidade pessoal. “A empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos e se apegam a seus trabalhos de maneira exclusiva (ENRIQUEZ, 1997, p. 10 apud SIQUEIRA, 2006, p. 54). Por outro lado, de acordo com Morin (2001, p. 9), “a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar”, garantindo assim que o indivíduo tenha a sua realização pessoal.

Contudo, essas expectativas em relação ao sentido do trabalho não vêm sendo atendidas integralmente nos dias de hoje, seja por mudanças na estrutura do trabalho vigente nas empresas, fruto das mudanças pelas quais a sociedade passa, ou pelo medo com que as pessoas vivem hoje o seu dia a dia no trabalho. Rifkin (1995) propõe em seu trabalho “o fim do trabalho” que a sociedade caminha para o fim do significado do trabalho. Diferentemente da era da industrialização que acabou com o trabalho da economia agrícola, substituindo a força humana pela força motriz das máquinas, mas que fez com que os homens fossem trabalhar nas indústrias, Rifkin (1995) propõe a idéia de que o avanço tecnológico constante pelo qual a sociedade passa irá acabar de vez com a força do trabalho. Só existirá espaço para aqueles que trabalhem com o pensar.

Numa outra linha de pensamento, Antunes (2004) vai de encontro à idéia de que o trabalho está por acabar, reforçando a idéia de mudança na estruturação do trabalho. Na mesma linha, Freitas (2000, p. 28) afirma que “os empregos estão em crise não apenas em termos qualitativos, mas também quantitativos. Os empregos estão sumindo, mas não o trabalho, que é realizado com “maior qualidade” pelas máquinas”. Esta é a idéia considerada neste trabalho, em contraposição ao exposto por Rifkin, onde o que se tem na sociedade atual

é uma alteração na estrutura do conceito trabalho e não o seu fim. O conceito trabalho, como já conceituado, é maior do que o emprego, e está intimamente associado à realidade humana, não sendo possível dissociá-lo da vida humana e, conseqüentemente, deixar de existir.

Dois importantes aspectos são destacados por Antunes (2001) para reforçar a idéia apresentada acima: 1) o trabalho está intimamente relacionado à sociedade capitalista produtora de bens e mercadorias, assim, enquanto perdurar esta sociedade não há como o trabalho desaparecer; 2) associado ao capitalismo existe uma classe que vive do trabalho, que não é passível de eliminação enquanto durar o modo de produção capitalista. Assim,

Não se constata o fim do trabalho como medida de valor, mas uma mudança qualitativa, dada, por um lado, pelo peso crescente da sua dimensão mais qualificada, do trabalho multifuncional... Por outro lado, pela intensificação levada ao limite das formas de exploração do trabalho, presentes e em expansão no novo proletariado, no subproletariado industrial e de serviços (ANTUNES, 2001, p. 44).

Na opinião de Antunes (2004), o trabalho continua da mesma forma, seguindo formas de relacionamento tayloristas e fordistas, contudo, apresentando-se sob diferentes formas e relações de contratação. Antunes e Alves (2004) ainda analisam as principais mudanças na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho, visando oferecer uma leitura alternativa e diferenciada com relação às teses que defendem a idéia do esgotamento ou mesmo do fim do trabalho. A tese central é a de que, se a classe trabalhadora não é idêntica àquela existente em meados do século passado, ela também não está em vias de desaparecimento, nem ontologicamente perdeu o seu sentido. É preciso procurar compreendê-la, em sua conformação atual, ou seja, é preciso reconhecer esta nova configuração empresarial e identificar o novo papel que é esperado dos trabalhadores.

O surgimento do Neoliberalismo a partir do início dos anos 80 é um marco para o estudo das novas formas de trabalho que surgem no mundo. Temas como empregabilidade, desregulamentação, terceirização, passam a fazer parte do dia a dia das empresas, forçando-as a se reestruturarem e adequarem-se a estas novas exigências. Fábricas são fechadas, há uma grande revolução tecnológica com a disseminação de ferramentas computacionais, há uma reorganização dos processos produtivos em busca de uma racionalização de custos e a implantação de novos meios de contratação, como a terceirização, as contratações por tempo determinado, as subcontratações e as cooperativas de trabalho. De acordo com Antunes (2001, p. 35), “o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível, dotadas de forte caráter destrutivo, têm acarretado, entre tantos aspectos nefastos, um monumental

desemprego, uma enorme precarização do trabalho e uma degradação crescente na relação metabólica entre homem e natureza”. Tudo isso leva a uma perda do sentido do trabalho. O conceito de trabalho como uma relação natural entre homem e natureza acaba por se degradar, perdendo o seu sentido maior e limitando-se a uma relação simplória de exploração do homem pelo capital.

A consolidação desse processo apresentado pelo Neoliberalismo, de acordo com Heloani (2003), é articulada por três aspectos principais: a) a busca de uma produção globalizada: objetivando uma lógica de mercado, a produção extrapola fronteiras e estabelece uma política de dominação financeira; b) a diminuição da intervenção do Estado: a intervenção é direcionada para assuntos de interesse das classes dominantes. A regulamentação ocorre para servir aos interesses do capital; c) a desindexação de salários: perda dos direitos e benefícios conquistados anteriormente. De acordo com Noronha (2003), este processo leva a uma ruptura no trabalho formal, com o surgimento e rápido crescimento da informalidade. “Novos processos de trabalho e tecnologias demandariam novas formas de contratos. A nova “informalidade” derivaria dessas mudanças” (NORONHA, 2003, p. 115). Ainda segundo Heloani (2003), associado a isto, há um deslocamento da produção para o setor de serviços, impulsionando os processos de terceirização e gerando um aumento maior ainda na desigualdade da distribuição de renda entre os países.

Segundo Codo (2006), o trabalho passa por uma crise do taylorismo e do fordismo. O trabalho na gestão taylorista e fordista era caracterizado pela rotina, repetição e fragmentação, exigindo baixa qualificação e conhecimento dos trabalhadores (PEREIRA, 2004). Assim, de acordo com Codo (2006), todas as tentativas de mudança nas relações de trabalho, implantadas com o intuito de reestruturar os modelos taylorista e fordista, como por exemplo, os programas de qualidade e reengenharia, buscaram uma alteração na estrutura do trabalho, focada principalmente na força de trabalho. Buscou-se uma nova forma de mobilização da força de trabalho. Contudo, a essência do trabalho não é alterada, sendo este o alicerce da sociedade capitalista.

Em adição às idéias apresentadas até aqui, Dejours (2000) afirma que o trabalho não se tornou um artigo raro. Enquanto as empresas promovem uma redução dos seus quadros de pessoal, aqueles que restam, acabam por trabalhar cada vez mais intensamente, fazendo o seu trabalho e o daquele que fora demitido. O trabalho não diminui, ao contrário, aumenta, apenas com uma alteração no seu local de execução, já que a globalização e a divisão internacional

do trabalho criam a realidade das empresas e dos empregos transnacionais. A sociedade moderna é a chamada “Sociedade do Trabalho”, não só pela importância do trabalho dentro da sociedade, mas, sobretudo, por tudo a que os indivíduos são submetidos, como baixos salários, altas horas de trabalho, atividades além do limite físico. A modernidade nas relações de trabalho acaba por exigir esforços extras dos indivíduos (SILVA, 2004).

Por fim, frente a todas as mudanças e à nova caracterização das relações de trabalho, uma nova classe trabalhadora passa a existir na sociedade contemporânea. Antunes e Alves (2004, p. 343), definem “a classe que vive do trabalho” como sendo a classe trabalhadora de hoje, implicando num conjunto de seres sociais que vivem da venda da sua força de trabalho, assalariados e desprovidos dos meios de produção. Antunes e Alves (2004) ainda caracterizam esta classe trabalhadora como tendo uma conformação mais fragmentada, mais heterogênea, mais complexificada, que somente pode ser compreendida se analisada a partir de uma noção ampliada do conceito de trabalho.

### **2.2.2. O imaginário organizacional moderno**

Para aprofundar a análise sobre as relações de trabalho entre as empresas e seus trabalhadores no contexto da sociedade atual, é de fundamental importância entender como se distribuem as forças e as relações de poder dentro das organizações e da sociedade vigente. Entender qual o papel desempenhado pelo Estado, empresas e trabalhadores facilitará o entendimento do por que as relações de trabalho estarem enfraquecidas, como comentado no item anterior.

De acordo com Freitas (2000), as sociedades modernas são caracterizadas de forma marcante pela ênfase na racionalidade ilimitada, onde o progresso, o sucesso e a realização pessoal, o dinheiro e o resultado positivo, a competição e a busca constante por mais e mais produtividade são apenas algumas expressões desta racionalidade extrema. O que se vê nesta sociedade retratada por Enriquez é a preocupação exclusiva de todos, empresas e pessoas, em buscar um resultado numérico, maior expressão da racionalidade humana. A vida passa a ser condicionada pela “financeirização” da sociedade, termo este proposto por Aktouf (2004) e que busca definir a busca constante por uma meta numérica definida como padrão de sucesso. Para se ter reconhecimento e sucesso é preciso alcançar a meta de resultado pré-estabelecida.

Nesse contexto, as empresas comerciais acabam por assumir um papel significativo, já que são os maiores expoentes desta busca ilimitada por resultados.

Com isso, o papel das empresas na sociedade moderna acaba por ir além do papel comercial, assumindo novas funções. Segundo Freitas (2000), a sociedade moderna promove um movimento de revalorização do papel das empresas, onde os aspectos comercial e econômico assumem papel predominante nesta sociedade, fazendo com que todas as demais esferas da sociedade acabem por se subordinar a estes. “As empresas modernas constroem para si e de si uma imagem grandiosa, que se enraíza num imaginário próprio, repassado não só aos seus membros, mas à sociedade como um todo” (FREITAS, 2000, p. 55). Na visão de Freitas (2000), as organizações são sistemas que, ao mesmo tempo em que têm um caráter econômico e comercial, têm um caráter cultural, simbólico e imaginário. Elas buscam traduzir a realidade da vida como se a vida social fosse definida exclusivamente por seus fundadores ou por aquilo que ocorre dentro dos seus limites. “Qual fundador de empresa, de associação, de cooperativa, de grupo de trabalho instituído, não percebe um dia que fala dessa instituição como de uma realidade viva, estranha, que lhe dita suas leis e seus deveres?” (FREITAS, 2000, p. 52).

As empresas passam então a desempenhar não apenas um papel operacional, mas também um papel de fomentadora da sociedade moderna, em todos os seus aspectos. Segundo Freitas (2000), as organizações deixam de responder apenas de maneira operacional e funcional e passam a trabalhar de maneira simbólica, especialmente por meio da sua cultura organizacional e da veiculação de todo um imaginário por detrás do seu discurso. Ainda segundo Freitas (2000, p. 53), “toda instituição, qualquer que seja sua natureza, se apropria de uma parte do divino, ou tenta dele se apropriar inteiramente, para se tornar, dessa forma, a única instituição divina. É assim o estado totalitário ou a empresa moderna para seus adoradores”. As empresas, por meio de instrumentos como a sua cultura organizacional, suas práticas de gestão de pessoas, entre outras, passa a exercer uma influência muito além das questões operacionais por sobre seus funcionários. Ela passa a ter um papel de divindade, passando a ser o “senhor” da vida das pessoas, a entidade máxima a ser venerada e idolatrada. Mesmo que suas ações sejam negativas, as pessoas irão enxergá-las como “necessárias para o bem da empresa”, assim como as calamidades são encaradas como castigos dos deuses para a correção de algum mal existente. “As organizações modernas se apresentam como guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública” (FREITAS, 2000, p. 11).

Ao consolidarem esta imagem divina, as organizações passam a ser encaradas como o vale fértil, o local de realização de desejos, sonhos e projetos (FREITAS, 2000). Segundo Le Goff (1995, p. 43 apud SIQUEIRA, 2006, p. 54), “a empresa não é mais o local onde se ganha a vida, onde se forja uma identidade social, ela é antes de tudo o local onde o indivíduo pode se realizar plenamente”. De acordo com Freitas (2000), as organizações deixam de ser consideradas apenas reguladoras das condições econômicas e passam a desempenhar um papel de fornecedoras de significações, qualificações e identidade para os indivíduos. É dentro das organizações que os indivíduos irão encontrar a sua identidade pessoal, e não mais no trabalho puramente. O trabalho fora das organizações não traz mais a identidade que o indivíduo necessita.

Com isso, as organizações acabam também por consolidarem em si toda as questões sociais da sociedade moderna. Todas as necessidades de bem estar que antes eram geridas de forma pública pelo Estado, passam a ser consideradas e geridas por critérios de eficiência empresarial, privatizando-se o comum, desaparecendo o cidadão e surgindo a figura do consumidor (FREITAS, 2000). É assim para com a saúde, por meio dos planos de assistência médica e previdência privada, é assim com a educação, através de universidades corporativas, é assim com o lazer, através das associações empresariais, entre outros.

Desta forma, as empresas assumem uma nova vestimenta, tornando-se mais atraentes, mais verdadeira, mais humana (FREITAS, 2000). Passam a ser vistas com outros olhos pelos indivíduos, surgem como um “reino das possibilidades para a realização da fantasia da conquista, do reconhecimento e do poder. Mas elas também são o espelho que denuncia o fracasso, a vulnerabilidade, a frustração e a rejeição (FREITAS, 2000, p. 43). Os indivíduos acabam por enxergar as empresas com olhos diferentes, o local onde poderão realizar todos os seus sonhos e desejos, mas, por outro lado, também a enxergam como o grande abismo do medo do fracasso e do insucesso. Se de um lado, de acordo com Enriquez (1997 apud SIQUEIRA, 2006, p. 54), “a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos e se apegam a seus trabalhos de maneira exclusiva”, do outro, ela poderá vir a ser a grande vilã que levará o homem à “morte”.

A identidade, o reconhecimento e o senso de pertencer, todos estes fatores sociais antes considerados pela sociedade de maneira mais abrangente, passam a ser preenchidos pelas organizações e empresas, onde a carreira e o status profissional tornam-se referências

para os indivíduos (FREITAS, 2000). Observa-se um enfraquecimento do laço entre trabalho e sociedade, em contraposição a um fortalecimento do laço empresa e emprego. Com isso, “a realidade do indivíduo passa a ser cada dia mais a realidade vivenciada pela empresa, em sua relação com atores externos, com clientes e concorrentes” (SIQUEIRA, 2006, p. 56).

Para gerir estas novas funções que se fazem presentes no dia a dia organizacional, em especial no que diz respeito à relação empresa-funcionário, as organizações acabam por utilizar instrumentos de controle e poder, buscando levar o indivíduo “a desenvolver uma atitude de super-herói, de uma pessoa bem acima da média, um trabalhador polivalente, atualizado e imbuído do “espírito” da organização” (SIQUEIRA, 2006, p. 57). As organizações modernas têm a necessidade de utilizar métodos de persuasão, de liderança e organização para tornar seus funcionários mais propensos a aderir aos seus objetivos e a demonstrarem um “espírito de equipe” (FREITAS, 2000).

Estes instrumentos de poder e controle fazem-se cada vez mais necessários frente à realidade das organizações modernas. Enquanto elas buscam uma maior produtividade e melhores resultados a qualquer custo, e para isso acabam por demitir e estabelecer formas de precarização das relações de trabalho, ao mesmo tempo precisam de um maior comprometimento e envolvimento de todos aqueles que lá trabalham, seja por um melhor desempenho, pela busca de um maior desenvolvimento pessoal ou simplesmente por estarem mais disponíveis para a empresa. Fazem-se necessários também para o estabelecimento de limites, normas e padrões de conduta, dotando a organização de meios e mecanismos para buscar a uniformidade e previsibilidade (SIQUEIRA, 2006). “A sutileza do controle se reflete também na disseminação da crença de que todos podem ser heróis” (FREITAS, 2000, p. 24).

Observa-se então, por conclusão, que a sociedade moderna acaba por imprimir uma nova configuração à relação empresa-funcionário. Na era agrícola e no início da era industrial, viviam-se relações de escravidão e servidão físicas, onde o indivíduo era obrigado por meios de tortura a obedecer literalmente às ordens dadas pelo que detinham o poder. Na sociedade moderna, guardando-se as devidas proporções, as empresas passam a exercer o papel de quem detêm o poder, tornado-se proprietárias das vidas humanas, por meio de controles cada vez mais sutis, mas que acabam por exercer uma manipulação tão forte quanto a tortura física (SIQUEIRA, 2006). De acordo com Freitas (2000) e Codo e Sampaio (1995), os indivíduos cada vez mais lutam pelo seu reconhecimento, que pode ser manifesto em diversas formas, contudo, este mesmo indivíduo sempre estará em déficit com a sua organização, que sempre

exigirá mais em troca do reconhecimento, determinando assim uma relação de falta por parte do trabalhador. O trabalhador “está excêntrico ao seu desejo – que não lhe pertence – e o seu desejo se torna a própria organização” (CODO e SAMPAIO, 1995, p. 63).

### **2.2.3. O trabalho como fonte de Sofrimento**

Essas mudanças que ocorrem a partir do período Neoliberal vão determinar também o que se pode chamar do avanço do capital. De acordo com Heloani e Capitão (2003), o capital, por meio do trabalho, passa a ser a grande força organizadora e estruturante no mundo. Os donos das empresas não têm mais nomes, sendo representados em sua maioria por fundos financeiros. Ainda de acordo com Heloani e Capitão (2003), as empresas passam a ser gerenciadas não mais por seus fundadores, mas por executivos do mercado. De acordo com Harvey, apud Uchida, “vive-se um momento de transição no regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política. Os tempos atuais seriam de acumulação flexível do capital, sendo hegemônico o capital financeiro” (HARVEY, 1993 apud UCHIDA, 1998, p. 1). Nesse contexto, o capital passa a buscar a adesão de todos os trabalhadores das empresas, viabilizando o seu projeto, arquitetado de acordo com os interesses financeiros (ANTUNES, 2001). “O capital vale e a força humana de trabalho só conta enquanto parcela imprescindível para a reprodução deste mesmo capital” (ANTUNES, 2001, p. 38). Em suas colocações, Antunes busca evidenciar que, neste contexto da supremacia do capital, a força de trabalho do homem é fundamental para a realização dos projetos, contudo, a mesma sofre por conta da dependência do capital. “O trabalhador perde a identidade de classe e ganha em troca a identidade da empresa à qual trabalha” (PEREIRA, 2004, p. 102)

Essas mudanças levam a uma racionalização das estruturas e das relações pessoais, as quais se disseminam e acabam por afetar os modos de vida e de trabalho da empresa, desenvolvendo uma estrutura mais enxuta e flexível se comparada às antigas estruturas agrícolas ou industriais dos primeiros períodos da industrialização (CASTELHANO, 2005).

Do lado das pessoas, a felicidade antes encontrada na cultura, no ensino, na política, no seu trabalho, passa a ser associada exclusivamente às empresas. Surgem as culturas empresariais, com novos métodos de recrutamento e novas formas de gestão, sobretudo com relação às práticas de recursos humanos. A empresa, ao mesmo tempo em que era local de sofrimento e injustiça, como por exemplo, quando aplicava planos de demissões em massa,

passa a acenar com uma promessa de felicidade, de identidade e de realização para todos aqueles que se adaptem a ela e contribuam significativamente para o seu sucesso e excelência (DEJOURS, 2000). Contudo, de acordo com Castelhana (2005), o que a princípio deveria ser uma nova forma de relação de trabalho, apresentando-se como um lugar de prazer e felicidade, sem os comandos rígidos por parte dos gestores de antigamente, acaba por intensificar o trabalho e a competição, tornando o ambiente de trabalho muito mais estressante. Segundo Heloani, os neoliberais colocam em xeque o trabalho tradicional, considerando o “trabalhador como um sobrevivente”, que, para não ser eliminado pelo desemprego, se sujeita a subempregos e ocupações pouco dignas (HELOANI, 2003). “Através dos processos ideológicos, mediados pelo trabalho, relações de opressão e exploração econômica serão justificadas e legitimadas tanto pelos dominantes como pelos dominados” (CODO e SAMPAIO, 1995, p. 66).

Aprofundando-se o estudo sobre os aspectos que afetam diretamente os trabalhadores, observa-se que uma característica muito forte do período neoliberal é o surgimento do *downsizing*, ou, da redução de pessoal. É a política do mais com menos, ou seja, as empresas são levadas a produzir cada vez mais com cada vez menos recursos. De acordo com Costa (2005), até o início dos anos 90, mais de um milhão de empregos haviam sido eliminados no setor industrial, levando boa parte dessas pessoas à informalidade ou para o setor de serviços. Ainda de acordo com Costa (2005), as conseqüências desse processo são o aumento de formas precárias de trabalho e o crescimento do desemprego, fatos que acabam com a estabilidade no trabalho e acabam por gerar o medo, característica presente no dia a dia das empresas nestes últimos tempos.

De acordo com Costa (2005, p. 120) “a reestruturação produtiva nas empresas faz do desemprego o grande vilão do processo de retração dos sindicatos e do avanço de iniciativas empresariais e do governo no tema da flexibilização do mercado de trabalho”. Heloani e Capitão (2003), afirmam que, com o encolhimento do mercado de trabalho, as lutas dos trabalhadores ficam restritas apenas à sua sobrevivência, assim como, no início do século passado, a luta era para não morrer, não importando o preço que teria de ser pago para continuar vivo. “Por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho” (DEJOURS, 2000, p. 28), frente às exigências que as empresas acabam por impor e exigir: o cumprimento de regras e horários, o

atendimento a requisitos mínimos de formação e nível de instrução, rapidez na aquisição de conhecimentos e adaptação à sua cultura e ideologia.

De acordo com Castelhana (2005, p. 15), “o aumento do desemprego estrutural e a propagação de suas conseqüências devastadoras amplificam o medo no ambiente de trabalho, deixando o trabalhador muito mais vulnerável, e em situação muito mais fragilizada”. Ainda de acordo com Castelhana (2005, p. 16), “com o medo do desemprego, os trabalhadores vêem-se em situação de não poder parar de trabalhar, mesmo que já tenham cumprido suas tarefas”. Conforme a segurança no emprego vai diminuindo, o medo começa a crescer, abrindo a oportunidade para o sofrimento pessoal, seja ele físico ou mental. “No interior de uma sociedade na qual a oferta de força de trabalho é muito maior do que a procura, o medo do desemprego vivenciado pelos trabalhadores possibilitou uma exploração maior por parte do capital” (SEGNINI, 1996, p. 110). O medo faz com que os trabalhadores percam o seu poder de mobilização e resistência, fortalecendo as formas de resistência das organizações (SEGNINI, 1996).

Diante do quadro de medo e insegurança quanto à estabilidade dos empregos nas empresas, de acordo com Heloani e Capitão (2003), o trabalho acaba por se tornar um complexo monstruoso. Se por um lado o trabalho deveria ajudar, auxiliar o homem em sua qualidade de vida, por outro lado, acaba com o homem em todas as suas dimensões – física, psicossocial e mental. “A luta pela sobrevivência leva a uma jornada excessiva de trabalho, e as condições em que o trabalho se realiza repercutem diretamente na fisiologia do corpo” (HELOANI & CAPITÃO, 2003, p. 106).

Mas, os motivos de sofrimento no trabalho não se restringem apenas à insegurança em relação ao desemprego. Dejours (2000), apresenta alguns outros motivos que podem levar o trabalhador ao sofrimento: a) o medo da incompetência, de errar, de ser chamado a atenção e não ter o seu trabalho reconhecido; b) a pressão para trabalhar mal, existente quando o trabalhador sabe o que deve fazer e quer fazê-lo, mas é impedido por pressões sociais do trabalho, ou então, quando se vê impedido de fazer corretamente o seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si; c) a falta de esperança de ser reconhecido, quando se sente despercebido em meio à indiferença geral ou desprezado pelos seus pares.

Uchida (1998) em sua pesquisa, identifica fatores causadores de sofrimento no trabalho que estão diretamente associados à informatização, ou seja, fatores associados à utilização de computadores no dia a dia, característica esta bem marcante em *Call Centers*,

objeto de estudo desta pesquisa. Entre eles, cita-se: a) a rigidez das atividades, que impede a utilização da criatividade, não deixando espaço para a inovação e a invenção na concepção e na execução do trabalho; b) o isolamento físico e funcional, uma vez que os trabalhadores são levados a trabalhar em “baías” individuais, sem o contato com os demais e, trabalham em atividades estritamente individuais, sem interação com suas equipes de trabalho; c) o controle em demasia, uma vez que, por intermédio de mecanismos informatizados para o controle de produtividade, os trabalhadores são avaliados e controlados constantemente por meio desses instrumentos.

De acordo com Uchida (1998, p. 2), “o sofrimento é algo que faz parte do processo de trabalho, inerente a ele, logo não se trata de tentar eliminá-lo”. Uchida propõe a idéia de que qualquer trabalho tem como característica inerente a ele uma parcela de sofrimento, cabendo aos pesquisadores compreender como o sofrimento é produzido nas e pelas organizações, possibilitando ao trabalhador evidenciá-lo e buscar estratégias para combatê-lo. Dentro do imaginário social moderno citado, alguns fatores irão complementar esta idéia. De acordo com Freitas (2000), a perseguição da excelência torna-se valor em si mesma, exigindo uma capacidade constante de superação em termos das conquistas individuais. O discurso é o de que o trabalhador deve ser sempre jovem, voraz por resultados, mantendo-se firme no propósito de ser o herói incansável. Tudo isto por conta de uma carreira e um status profissional que se tornam os elementos organizadores da vida humana, ou seja, os principais fatores de sentido, imagem e reconhecimento na vida do homem. Assim, para alcançar todos esses objetivos “fantásticos”, o indivíduo acaba por transformar o seu trabalho em algo inerentemente de sofrimento, onde tudo é válido para se alcançar os objetivos traçados.

Aliada à questão do sofrimento inerente, novas exigências somam-se continuamente ao escopo de atividades dos trabalhadores, gerando novos sofrimentos que advêm do medo de não ser capaz de desempenhar e manter um desempenho adequado no trabalho, acabando por serem punidos com a demissão (CASTELHANO, 2005). Ainda de acordo com Castelhana (2005, p. 16) “numa super empresa ou empresa hipermoderna, só existe lugar para super empregados que devem ser super-homens: bonitos, felizes, altamente qualificados, que não cometem erros, enfim, perfeitos”. O indivíduo é “condenado” a sempre vencer, pois só assim será reconhecido e amado (CASTELHANO, 2005). A carreira passa a ser o seu elemento central na relação com a empresa. E, para conseguir realizar todas as tarefas do “super-homem”, a principal preocupação passa a ser a sua resistência, ou seja, a capacidade de

agüentar firme, sem relaxar, sem se importar em se machucar. As pressões e o ritmo do trabalho são intensos e constantes, mas ninguém reclama (DEJOURS, 2000).

Um outro motivo de sofrimento no trabalho está associado ao controle desempenhado pelas empresas sobre seus funcionários. Como ponto de partida para analisar este aspecto é interessante destacar a afirmação de Aktouf (2004, p. 211), que diz: “O homem tem sido visto como um instrumento de produção, como um custo que é preciso controlar e minimizar”. O que se vê é a preocupação constante das empresas em manter o seu *Head Count*<sup>1</sup> sob controle, minimizando todos os custos associados ao fator humano. Outro aspecto associado ao controle é a disciplina. Segundo Segnini (1996, p. 106), “a vigilância torna-se efetivamente mecanismo do poder disciplinar. O controle do ser humano é uma preocupação constante, tanto para impedir que percebam o que realmente ocorre nas empresas como para submetê-los às necessidades empresariais, tornando-os satisfeitos com esta submissão.

De acordo com Heloani (2003), as empresas precisam manter um controle indireto sobre seus empregados, levando-os a assimilarem e incorporarem suas regras de funcionamento como elementos de percepção pessoal. Na verdade, de acordo com Antunes e Alves (2004), sob a condição da dedicação exclusiva ao trabalho, o controle passa a alienação, levando à perda de sua própria unidade e identidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada, são faces do homem que passam a ser vividas dentro da empresa. Ainda de acordo com Antunes e Alves (2004), esta alienação acaba ocorrendo com mais intensidade nos estratos mais precarizados da força humana de trabalho, os quais vivenciam condições de trabalho mais desprovidas e a insegurança do desemprego, reforçados pelo trabalho *part time*, temporário e precarizado. De acordo com Aktouf (2004, p. 222), “a alienação no trabalho é o coração do problema do envolvimento e da motivação do trabalhador”.

Além das questões que levam ao sofrimento no trabalho originadas pelas empresas, dentro do contexto do trabalho na sociedade moderna, outro motivo que leva os trabalhadores ao sofrimento são as suas relações pessoais no trabalho. De acordo com Heloani (2003), quando o trabalhador é levado a identificar-se com a empresa, todas as suas relações pessoais e sociais são condicionadas às particularidades mais abstratas e subjetivas propostas pela empresa e pela visão da produção e do lucro. De acordo com Heloani e Capitão (2003), as relações de companheirismo e de amizade no trabalho não se concretizam, pois elas são

---

<sup>1</sup> Tradução do autor: Quantidade de funcionários.

passageiras, imediatas, competitivas. As ligações afetivas e os vínculos emocionais não podem estabelecer-se. O senso de urgência constantemente empregado distorce qualquer senso de realidade, confiança e comprometimento mútuo. Segundo Castelhana (2005), o medo altera as relações pessoais. Cada indivíduo passa a se preocupar com a sua segurança pessoal, com a sua garantia, com o seu emprego, rompendo com os laços emocionais, exaltando o individualismo e aumentando a competição dentro da empresa. Freitas (2000, p. 71) vai além, afirmando que “não se pode vislumbrar uma sociedade em que as relações entre as pessoas sejam, enfim, verdadeiras. A verdade dissolveria as sociedades como dissolve o amor dos amantes”. Com essa afirmação, Enriquez propõe que os relacionamentos dentro dos grupos de pessoas, em especial nas organizações, não se sustentam pela verdade, mas sim pela conveniência. Os relacionamentos de trabalho cada vez mais estão associados à necessidade momentânea de cada um.

Na incerteza dos relacionamentos interpessoais, as empresas acabam encontrando um espaço para substituir o controle externo do desempenho pelo controle interno exercido pelos próprios funcionários, associado à ilusão da integração e da participação. Soma-se ao chicote e ao capataz, exemplos extremos do controle físico, um controle constante exercido por aquele que está ao lado. O alcançar de metas e objetivos é compromisso e responsabilidade de todos, tanto para a execução quanto para o controle (HELOANI & CAPITÃO, 2003).

Por fim, para a maior parte das atividades, exige-se um trabalhador complexo, que saiba muito mais além do que seria preciso para a execução de determinada tarefa, que saiba lidar com uma nova representação de mundo, mesmo que seja para ocupar um cargo simples como telefonista (HELOANI E CAPITÃO, 2003). Com isso, o sofrimento mental do trabalhador acaba sendo uma consequência direta dessa organização, isto é, da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, do sistema hierárquico, das modalidades de comando, das relações de poder, etc. Prazer e sofrimento originam-se de uma mesma dinâmica interna das situações e da organização do trabalho. Ambos são decorrência das atitudes e dos comportamentos exigidos pela empresa (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Com base nos aspectos apresentados até aqui, os Call Centers têm se mostrado como uma forma de trabalho bem específica, com características bem interessantes para análise de questões associadas às relações de trabalho, questões estas que traduzem bem todos os pontos destacados na literatura sobre relações de trabalho. Dominação, supervisão exarcebada, rotinização e robotização são algumas dessas características. O trabalho em Call Centers

implica em diferentes níveis de qualificação, indo de pessoas sem nenhuma qualificação que lidam apenas com perguntas repetitivas a trabalhos extremamente qualificados, com pessoas que só lidam com questões complexas (DORMANN & ZIJLSTRA, 2003).

### **2.3. Call Centers: Trabalho e subjetividade, sofrimento e prazer**

#### **2.3.1. Introdução – Os Estudos sobre Call Center**

Como parte inicial do entendimento do papel desempenhado pelos *Call Centers*, é importante definir em termos técnicos o que é um *Call Center* e o desenvolvimento desse segmento de negócios nos últimos anos.

Segundo 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. Ainda segundo Taylor e Bain (1999), o *Call Center* é um ambiente caracterizado pela forte integração entre o telefone e as tecnologias da informação. Com uma definição mais objetiva, Vilela e Assunção (2004, p.2), definem *Call Center* como “uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente, por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico”, onde cada posição de atendimento é denominada de PA. A definição do HSE – Health and Safety Executive, apresentada por Silva (2004, p. 14), diz que “Call Centers são ambientes de trabalho nos quais a atividade é conduzida via telefone, utilizando-se simultaneamente terminais de computador”. Silva (2004) ainda complementa sua definição distinguindo empresas que possuem “partes” dedicadas exclusivamente a essa atividade, são as empresas com Call Centers próprios, e empresas que são integralmente voltadas para a prestação de serviços que considerem exclusivamente este tipo de atividade, as operadoras de Call Center, empresas que têm na terceirização de serviços de Call Center o seu negócio.

Sob o ponto de vista do mercado, os *Call Centers* constituem-se hoje numa indústria do setor de serviços com características bem marcantes e grande expansão. Segundo Dormann e Zijlstra (2003), as empresas da economia de serviços têm no contato com o cliente a questão chave das suas políticas e filosofia. Os clientes querem manter contato e conversar com um representante da empresa, impactando na necessidade de se criar uma estrutura para atender a

estas demandas de contato. “O *Call Center* é a virtualização do relacionamento com o cliente” (WICKHAM e COLLINS, 2004, p. 10).

Há também o incremento sem precedentes da concorrência de mercado, que exige, de toda e qualquer organização, uma prestação de serviços diferenciados aos seus clientes finais. Nesse aspecto, os *Call Centers* apresentam-se como uma ferramenta útil, já que aliam custos, produtividade e flexibilidade de atendimento interessantes às organizações que deles se fazem dependentes. De acordo com Dormann e Zijlstra (2003), os *Call Centers* são um modo eficiente para as empresas organizarem os contatos com seus clientes, obtendo-se um processo de racionalização de recursos pelo emprego destes serviços.

Todos esses fatores têm levado o setor de *Call Centers* a incorporar dezenas de milhares de trabalhadores nos últimos anos, com o estabelecimento de grandes empresas especializadas no atendimento ao público em geral, por meio de um trabalho contínuo de atendentes em interface com equipamentos de informática e telecomunicações, tornando-se a principal forma de contato e negócios entre as empresas e seus clientes (SILVA, 2004). De acordo com Grandey, Dickter e Sin (2004), o contexto organizacional onde os *Call Centers* se enquadram tem se caracterizado por um grande incremento promovido pelas empresas que buscam diferenciar-se das suas competidoras, por meio da oferta de melhores serviços, e também, por assumir o papel de ser a face da empresa que se mantém em contato direto com os clientes, tendo assim, a oportunidade de interação cotidiana com estes.

Frente a este contexto de evolução dos *Call Centers*, é importante identificar no desenvolvimento do segmento de negócios de *Call Center* quais os interesses maiores que se configuram, em especial quanto às formas como as relações de trabalho se configuram. Segundo Silva (2004), todas as mudanças que ocorrem nos mercados e nas formas de trabalho existentes envolvem grandes interesses econômicos e acabam sendo legitimadas por uma visão de lucro socialmente aceitável, onde formas de gestão da intensificação do trabalho, como as praticadas nos *Call Centers* são amplamente utilizadas e aceitas. Exemplos que confirmam essas práticas são os governos de países e cidades que, por meio da isenção de impostos e concessão de subsídios, buscam atrair empresas de *Call Center*, fazendo com que milhares de novos empregos sejam oferecidos, sobretudo a jovens trabalhadores. Contudo, estes novos empregos oferecem baixos salários e poucas condições de desenvolvimento pessoal, sujeitando esses trabalhadores a condições muito desgastantes (SILVA, 2004).

Assiste-se à onipresença, em nível internacional, e o Brasil não se configura como exceção, de profundas modificações nos processos de trabalho em telefonia e teleatendimento, com grande intensificação da quantidade de trabalho às custas da diminuição de sua “porosidade” e de práticas gerenciais cada vez mais afinadas para retirar o máximo da força de trabalho, representando novo fôlego para as formas aprimoradas por Ford e seus seguidores (Fleury, 1987) no aumento virtual da jornada de trabalho (SILVA, 2004, p. 16).

Estas transformações estão relacionadas a um forte direcionamento das empresas para a subcontratação ou terceirização dos serviços de atendimento, com o objetivo principal de reduzir os custos com contratações diretas. De acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), em 2002, as despesas com recursos humanos impactavam em aproximadamente cinquenta por cento dos investimentos nas centrais de atendimento, exigindo das empresas um custo adicional com práticas gerenciais efetivas para a gestão dessa força de trabalho e de sua produtividade: jornadas de trabalho, horas extras, pausas, metas e resultados. Com a terceirização, todos esses custos e ônus passam a ser das prestadoras de serviço, o que irá incidir diretamente sobre o preço dos contratos. Para que os preços possam ser atrativos, as prestadoras buscam então reduzir cada vez mais o número de operadores pela intensificação das suas tarefas, reduzindo assim as despesas e aumentando as margens de lucro, mesmo que impacte diretamente num maior desgaste sobre os operadores (SILVA, 2004).

Frente a esta nova realidade, diversos autores (DORMANN e ZIJLSTRA, 2003; WICKHAM e COLLINS, 2004; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004) têm proposto a idéia de que os *Call Centers* são um bom exemplo da “taylorização” das relações de trabalho na sociedade atual. Segundo Dormann e Zijlstra (2003), o *Call Center* é o grande exemplo do “taylorismo” nos dias atuais, com uma generalização e simplificação exageradas das atividades realizadas. Estes autores denominam os *Call Centers* como os “nowadays tayloristic sweat shops” (DORMANN e ZIJLSTRA, 2003, p. 306), ou seja, em uma tradução livre, as senzalas taylorísticas atuais. Para Wickham e Collins (2004), os *Call Centers* têm na taylorização de suas atividades, onde a padronização é a principal característica, uma das suas dimensões associadas às relações de trabalho. Na visão de Vilela e Assunção (2004, p. 3), “se essa organização afasta o trabalhador do poder de decisão, prejudica ou impede que ele desenvolva estratégias para adaptar o trabalho à sua realidade, são gerados sentimentos de insatisfação e inutilidade”, fatos estes que irão impactar diretamente na motivação e desempenho dos operadores.

Especificamente no Brasil, o contexto desenhado acima também se repete com relação ao segmento de *Call Centers*. Segundo Silva (2004), este segmento vem desenvolvendo-se de forma exponencial nos últimos anos no Brasil, sustentado principalmente por um contexto sócio-econômico favorável a este tipo de atividade e à exploração das formas de trabalho, contexto este que é caracterizado por altos índices de desemprego, uma mão de obra jovem e disponível, com uma qualificação restrita mas que atende ao negócio e leis que possibilitam o pagamento de salários muito próximos ao mínimo legal

Diante dos três fatores comentados anteriormente, a expansão da indústria, o ganho de importância dos *Call Centers* na economia de serviços e a forma como o trabalho vêm se configurando neste segmento, o tema *Call Center* vem atraindo cada vez mais a atenção de profissionais e acadêmicos que buscam estudar o desenho e o processo de trabalho dos *Call Centers*, conforme Azevedo e Caldas (2005) afirmam. A complexidade envolvida no processo de trabalho, as tecnologias empregadas, as especificidades do atendimento, as relações humanas de controle e poder, são temas cada vez mais estudados dentro dos *Call Centers*. A seguir são citados alguns exemplos de estudos já existentes.

Existem estudos que discutem a forma de trabalho dentro dos *Call Centers*. Segundo Azevedo e Caldas (2005), enquanto alguns estudiosos tendem a considerar os *Call Centers* como organizações orgânicas de alta tecnologia, outros, sobretudo os da vertente organizacional crítica, consideram os *Call Centers* uma forma de trabalho caracterizada por um desenho mecanicista. Associado a estes há também o desenvolvimento de estudos referentes às tecnologias empregadas nos *Call Centers* e seus impactos sobre os operadores. Por exemplo, Azevedo e Caldas (2005) realizaram uma pesquisa que buscava associar o desempenho dos *Call Centers* à implantação de novas tecnologias. Nessa linha de estudo também podem ser citados os trabalhos de Dormann e Zijlstra (2003), onde os autores avaliam o forte impacto dos desenvolvimentos tecnológicos sobre os *Call Centers*.

Outra corrente analisa como as organizações lidam com a gestão de pessoas e de seus processos. Silva et al (2002) estudam o que as organizações de *Call Center* têm apresentado como principais dificuldades na gestão dos seus processos e pessoas: “o excesso de padronização, a falta de integração e de valorização dos indivíduos, as dificuldades de comunicação e os empecilhos à participação, revelando uma incoerência entre as práticas organizacionais e os discursos presentes nos modismos mais atuais sobre a gestão” (SILVA et al, 2002, p. 1). Nesta mesma linha de estudos, pode-se citar os trabalhos de Taylor e Bain

(1999) e Creagh (1998), que buscam associar o trabalho em *Call Centers* às tradicionais linhas de montagem do Taylorismo, apresentando a idéia de que o *Call Center* nada mais é do que uma evolução dos modelos de produção de Taylor.

Uma outra linha de estudo segue a análise psicológica do trabalho em *Call Centers*, seja com a avaliação ergonômica do trabalho ou com a avaliação das relações que se estabelecem entre as diferentes pessoas e cargos de um *Call Center*. No Brasil, esta é uma linha de estudos conduzida por diversos pesquisadores. Pode-se citar os trabalhos de Torres (2001), Ferreira e Mendes (2001) e Vilela e Assunção (2004). No âmbito internacional, os diversos trabalhos de Callaghan e Thompson e Deery, Iverson e Walsh são de destaque.

Este projeto buscará aprofundar uma linha de estudos ainda pouco explorada: a relação entre o discurso das organizações, sobre a importância dos serviços de atendimento e o que realmente acontece na prática em relação aos seus operadores. Segundo Silva et. al, (2002, p.1) “desenvolve-se um discurso de que a iniciativa, o conhecimento, a visão de estratégia e as habilidades de interação são algumas das características que as organizações mais valorizam em seus empregados, sobretudo os que atuam na linha de frente com o cliente. Mas essa nem sempre é uma verdade no caso dos operadores de *Call Center*”. Silva et al. (2002) apresentam uma dissonância entre o discurso das organizações e as práticas percebidas pelos operadores. Espera-se muito por parte do trabalho dos operadores, pois estes estão em contato direto com os clientes, contudo, o que lhes é oferecido em troca não é condizente com esta expectativa.

Coloca-se então uma questão chave para o estudo de *Call Centers*: a importância atribuída aos operadores nem sempre é condizente com a função que desempenham, sendo esta percebida como “de menor importância, passível de terceirização, podendo ser ocupada por pessoas pouco qualificadas e cujo trabalho pode ser administrado de modo quase mecânico” (SILVA et al, 2002, p. 1). Faz-se importante aprofundar esta questão. Analisar qual o dito e o não dito do discurso organizacional, aquilo que realmente se quer dizer, as palavras por trás das palavras, associando-o à percepção dos operadores e avaliando o impacto sobre o desempenho e a satisfação desses operadores em relação ao trabalho que desenvolvem. Esta é a proposta deste estudo.

### 2.3.2. A Natureza do Trabalho nos Call Centers

O ambiente de trabalho numa central de atendimento é muito diversificado, apresentando características muito específicas. Ao mesmo tempo em que pode se caracterizar por atividades simples e rotineiras, demonstra uma complexidade enorme em virtude da quantidade de processos envolvidos no atendimento aos clientes. Diferentes assuntos e sistemas, a necessidade de se ter a habilidade de atender ao telefone ao mesmo tempo em que se digitam informações, as diferentes formas de controle e supervisão e a própria característica de cada serviço definem esse complexo universo. De acordo com Azevedo e Caldas (2005), associado à complexidade envolvida no processo de trabalho, os *Call Centers* também são caracterizados por um ambiente em constante mudança. Novas tecnologias, novos processos e novos clientes surgem a toda hora.

Neste universo complexo, os operadores de atendimento são expostos continuamente a funções que envolvem não apenas o esforço físico, mas também o esforço mental. O operador “assume toda a carga psico-cognitiva de resolver os problemas dos clientes, com a maior cortesia e polidez possíveis” (SILVA, 2004, p. 26), obedecendo a metas temporais inflexíveis, sendo responsável por criar estratégias e mecanismos de adaptação ao diálogo com os clientes, ao mesmo tempo em que não devem descumprir os padrões e scripts de atendimento estabelecidos. De acordo com Silva (2004), isto leva os operadores a deixarem de ter controle sobre o seu trabalho, levando-os à perda do significado do trabalho que realizam e a sentimentos de impotência, inutilidade e esvaziamento.

A literatura existente sugere que o trabalho em um *Call Center* pode ser entendido e definido pela combinação de três fatores distintos, que, segundo Wickham e Collins (2004), são: a “Taylorização” dos processos de trabalho, o caráter do trabalho emocional e o controle e a supervisão exercidos. 1) A “Taylorização” pode ser entendida em termos da continuidade das formas de trabalho nos moldes do “taylorismo”. Conforme Wickham e Collins (2004), o trabalho no *Call Center* pode ser visto sob a ótica da divisão de trabalho em pequenas partes, cada qual definida especificamente. Cada etapa do processo de atendimento é fragmentada e padronizada de acordo com rotinas pré-estabelecidas, exigindo uma baixa especialização daqueles que as executam. 2) O trabalho emocional, de acordo com Wickham e Collins, pode ser entendido a partir das exigências impostas aos operadores para que estes façam o cliente sempre perceber um valor ao ser atendido. A habilidade de “sorrir” ao telefone é crucial para os operadores. 3) Por fim, o controle e a supervisão são entendidos dentro do contexto da

garantia da execução de um bom serviço. No *Call Center*, esses três fatores apresentam-se de uma forma específica, tendendo sempre a ocorrer simultaneamente.

Buscando aprofundar o entendimento sobre a natureza do trabalho em um *Call Center*, observa-se que os três fatores citados por Wickham e Collins (2004) podem ser desmembrados em vários outros fatores mais específicos, associados às diferentes dimensões do atendimento:

- Dilema qualidade x produtividade: representado pelo constante conflito entre o produzir cada vez mais contra atender com qualidade;
- A complexidade do trabalho: representada pelas diferentes competências exigidas dos operadores e pela diversidade das tarefas executadas, em contraposição à rotina das atividades realizadas;
- A supervisão e formas de controle: representadas pelas diferentes formas de controle implantadas pelas empresas para garantir indicadores como a aderência à escala, qualidade do atendimento, produtividade, entre outros;
- A padronização de serviços: representada pela utilização de scripts de atendimento que regulamentam o atendimento a ser prestado, não permitindo aos operadores que estabeleçam um contato próprio com os clientes;
- As relações de trabalho no *Call Center*: caracterizada por relações não sustentáveis, onde há competição e poucas possibilidades de progressão profissional

A seguir, estes cinco fatores serão detalhados, procurando-se evidenciar os aspectos que melhor caracterizam o trabalho em *Call Centers*.

Como em qualquer outro negócio, a qualidade e a produtividade são duas grandes metas a serem alcançadas em qualquer operação de *Call Center*. Para se tornar um negócio rentável, os *Call Centers* precisam atender o máximo possível de ligações, num menor período de tempo e com a menor quantidade possível de operadores de atendimento. Em contrapartida, é preciso prestar um serviço de qualidade, onde os clientes consigam ter um fácil acesso à central, consigam resolver os seus problemas, tenham confiança nos serviços prestados e, ainda, sejam sempre bem atendidos, por operadores educados, cordiais e atenciosos. Segundo Wickham e Collins (2004), os clientes querem ser tratados com

consideração pelos operadores, mas, ao mesmo tempo, cada interação com um cliente deve ser o mais rentável para a empresa.

O tenso conflito entre eficiência e qualidade no serviço é ressaltado nas operações de *Call Center* mais do que em outros serviços. Nos *Call Centers*, a eficiência tem um objetivo oposto à qualidade no serviço, sendo que ambas são questões centrais a qualquer operação de atendimento (WALLACE et al, 2000). De acordo com Silva, os operadores de atendimento estão sempre sujeitos

à ambigüidade que parece ser comum nas organizações contemporâneas: ao mesmo tempo em que se tem fortalecido, nas últimas décadas, um discurso que tende a valorizar a integração e a inovação organizacional, a pró-atividade da ação diante do cliente e a valorização do dito capital humano, as práticas reais na gestão de pessoas parecem, em muitos casos, seguir ainda uma lógica mecanicista, na qual se privilegia sobremaneira o excesso de controle e a redução de custos, em detrimento da motivação e do desenvolvimento das competências dos indivíduos (SILVA et al, 2002, p. 14-15).

Este dilema entre produtividade e qualidade é reforçado por Broek (2004), que propõe a idéia de associar o trabalho em um *Call Center* a um modelo de burocracia racional, onde a eficiência e a rotina podem ser combinadas com o atendimento ao cliente, o qual é variável e imprevisível.

Lin e Darling (1997) complementam este fator ao propor que os operadores de atendimento estão sujeitos a uma importante contradição, na medida em que, na economia de serviços, eles assumem uma das principais atribuições que é justamente a de estabelecer o contato com o cliente, enquanto isso, são aqueles que percebem os piores salários, os menos habilitados e experientes e os que estão submetidos a uma maior rotatividade. Ainda nesta linha, Callaghan e Thompson (2002), questionam os treinamentos em *Call Center*, que normalmente reforçam a qualidade, mas acabam sendo em vão já que o processo de trabalho tem foco apenas na quantidade de chamadas atendidas.

De acordo com Wallace et al (2000), as práticas de gestão empregadas em *Call Centers* focam o cliente, porém, os operadores percebem apenas práticas que têm o foco na produtividade. Eles são cobrados pelo bom atendimento, pela habilidade de satisfazer aos clientes e pela motivação pessoal, ao mesmo tempo em que são avaliados pela forma como cumpriram a tarefa, pelo tempo que gastaram no atendimento e pela quantidade de chamadas que conseguiram atender. “O que eles percebem sobre seus trabalhos é a ênfase na

produtividade, a qual é o foco principal da gestão. O que mais gostam é da interação com seus pares e com o cliente, o que é severamente restrito pelo foco na tarefa” (WALLACE et all, 2000, p. 477).

A literatura sobre gestão de pessoas propõe que este conflito entre produtividade e qualidade seja resolvido, ou pelo menos atenuado, com o emprego de práticas de gestão junto aos operadores da linha de frente (WALLACE et all, 2000). Contudo, o que se observa é uma contradição maior entre os discursos mercadológicos adotados pelas empresas, onde a atenção ao cliente, a qualidade do atendimento e a fidelização dos clientes é o foco, enquanto as condições de trabalho oferecidas aos operadores são ruins e acabam por impactar num baixo nível de comprometimento desses operadores para com suas empresas. O que se observa é o aumento contínuo de práticas de controle e a troca de benefícios por melhores resultados, tendo como objetivo exclusivo o aumento da produtividade pessoal.

Quanto à complexidade do trabalho em *Call Centers*, Boutet e Gardin (2001) afirmam que é exigido do operador de atendimento que ele saiba lidar simultaneamente com diferentes tecnologias, sistemas e com diferentes universos semióticos. Este universo do *Call Center* é caracterizado ainda por um ambiente de funcionamento onde as mudanças e evoluções tecnológicas são constantes (VILLELA et all, 2005), aumentando ainda mais a complexidade de atendimento. O operador de atendimento precisa, ao mesmo tempo, atender ao telefone, digitar informações no seu terminal de atendimento, trabalhar com dois ou mais sistemas de atendimento e expressar-se corretamente tanto na forma oral quanto na escrita. Ferreira e Mendes (2001) apontam em seu estudo alguns indicadores que podem mensurar a complexidade e a criticidade do trabalho em um *Call Center*: (a) a dinâmica da situação, que considera os aspectos associados às constantes mudanças no ambiente e volume de trabalho; (b) a quantidade de diferentes informações com a qual se trabalha; (c) a variabilidade dos serviços e informações prestadas; (d) a necessidade de constantes interações sociais, seja com os clientes, com os pares ou com os superiores; (e) as constantes perturbações à rotina de trabalho, como os problemas de sistema; (f) a incerteza sobre o resultado daquilo que se faz. Vê-se assim que o trabalho em um *Call Center* é repleto de variáveis que o tornam complexo, mesmo frente ao desempenho de tarefas simples. A complexidade não se resume apenas à execução das tarefas, mas inclui todas as variáveis do ambiente em que o trabalho é desenvolvido. De acordo com Torres (2001, p. 11), “a natureza do trabalho é caracterizada pela grande solicitação de componentes cognitivos, sobretudo aqueles relacionados à

memória, à atenção e à resolução de problemas, associados à precisão dos conteúdos das informações e à rapidez no atendimento”. Ainda segundo Torres,

as atividades de atendimento possuem uma característica específica, que ao ser inserida no contexto de análise da natureza das tarefas, influencia diretamente os componentes cognitivo e psíquico trabalho. Wisner (1987) ressalta que as situações de trabalho que podem causar um sofrimento mental e físico de maior intensidade são aquelas que aliam a forte carga de trabalho com as exigências do atendimento ao público, ou seja, as atitudes negativas do público em questão (TORRES, 2001, p. 35).

Por outro lado, algumas pesquisas recentes (CALLAGHAN & THOMPSON, 2002; CREAGH, 1998) têm mostrado que as atividades desenvolvidas nos *Call Centers* não exigem pessoas com experiência prévia, já que as mesmas são, normalmente, simples e repetitivas, fazendo com que conhecimentos específicos não sejam necessários. “O trabalho é incessante, repetitivo e sem fim” (AZEVEDO & CALDAS, 2005, p.39). Villela et all (2005, p. 5), afirmam que “o tipo de atividade desenvolvida nessas organizações não necessita em geral, que os funcionários tenham experiência prévia na função”, caracterizando a simplicidade das tarefas.

Em seu estudo, Silva (2004, p. 23), propõe que “tarefas excessivamente complexas ou nas quais há um subemprego das capacidades, podem gerar sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação, agravados pela depressão e o cansaço”, fatores estes que estão presente no dia a dia de uma operação de *Call Center*. Esta afirmação confirma que as atividades de *Call Center*, independentemente da sua complexidade, acabam por gerar o desgaste físico e mental nos operadores.

A complexidade das tarefas de atendimento precisa ser avaliada sob duas visões, a da repetição e a da resolubilidade. Primeiro, ao se realizar tarefas simples, mas continuamente, o operador acaba sendo exigido pela necessidade de atenção, uma vez que a repetição de ações pode levá-lo ao erro. Por outro lado, o atendimento a solicitações específicas, não previstas nos scripts de atendimento ou nos treinamentos ministrados, gera uma complexidade maior ao atendimento, uma vez que o operador normalmente não tem autonomia para tomar decisões. Estas situações ainda podem ser agravadas pela impaciência ou pelo mau humor dos clientes que entram em contato com o *Call Center*.

Outro fator diz respeito aos instrumentos de controle e supervisão aos quais os operadores são submetidos diariamente. Com o pretexto de garantir uma maior eficiência e

qualidade, as empresas utilizam-se de diferentes instrumentos para garantir uma maior produtividade por parte dos operadores. Esses instrumentos vão desde as práticas de recrutamento e seleção, orientadas de acordo com pré-requisitos específicos, passando por estruturação de equipes onde os supervisores possuem “super poderes”, sistemas de controle, gravação de todas as conversações ao telefone, chegando aos scripts de atendimento.

Os sistemas de monitoramento evoluíram significativamente, aumentando a pressão sobre os operadores, fazendo-os sentirem-se como verdadeiras máquinas controladas (SILVA, 2004). De acordo com Azevedo e Caldas (2005), o funcionamento dos *Call Centers* é radicalmente diferente das antigas centrais de atendimento. Nas centrais de atendimento antigas, os operadores tinham autonomia na execução de suas tarefas, os relatórios de desempenho eram simplificados e o controle sobre o trabalho era muito menor. Nos *Call Centers* existem as monitorias e a gravação dos atendimentos, as tarefas são formalizadas com a utilização de *scripts* e a utilização de tecnologias é fator decisivo na operação de um *Call Center*, tornando-o cada vez mais mecanicista. “Sintomaticamente, as técnicas gerenciais aplicadas pelos *Call Centers* no Brasil e em todo o mundo referem-se a controles cada vez mais rígidos dos tempos e das tarefas, no sentido da intensificação do trabalho” (SILVA, 2004, p. 16).

Segundo Broek (2004), diversos mecanismos normativos de controle cultural são identificados numa operação de *Call Center*. “Dentro de um contexto de estrita supervisão e monitoramento aos empregados, estes são seletivamente recrutados com base em suas atitudes” (BROEK, 2004, p. 4), ou seja, desde o momento do recrutamento e seleção, é exigido dos empregados que estejam exatamente de acordo com os padrões definidos pela empresa. Wickham e Collins (2004) complementam esta idéia ao afirmar que a supervisão e o controle podem ser exercidos sob diferentes formas, sendo algumas delas citadas por eles: a supervisão visual, a supervisão de escuta, o acompanhamento do comportamento e a supervisão física, entre outras. Segundo Deery, Iverson e Walsh (2002), as tecnologias computacionais são críticas no apoio à supervisão e ao controle, já que podem ser usadas desde o monitoramento da velocidade de atendimento a uma chamada até ao controle da utilização dos scripts padronizados por determinado operador. Ainda de acordo com Deery, Iverson e Walsh (2002), a partir do monitoramento das palavras e comportamentos e da regulação das atitudes, o grande impacto sentido sobre os operadores é a perda do seu próprio autocontrole.

Outro fator a ser analisado é a utilização de scripts de atendimento para a padronização. De acordo com Deery, Iverson e Walsh (2002), é interessante para as empresas a padronização do atendimento e da linguagem utilizada pelos empregados, já que com isso conseguem uma simplificação dos serviços, uma redução no tempo de atendimento e, conseqüentemente, uma maior capacidade de atendimento às chamadas.

De acordo com Silva, o script “é um mecanismo de controle da vulnerabilidade trazida pela ampliação das possibilidades de conexão empresa-cliente” (SILVA et al, 2002, p. 3). Ele é um limitador daquilo que o operador poderá dizer, garantindo que o mesmo somente diga o que deve ser dito, o que interessa para a empresa. Dessa forma, a empresa evita erros, mas também, garante que o operador de atendimento não expresse os seus sentimentos pessoais. “No script do atendente, o desempenho emocional prevê a supressão das emoções negativas e a manifestação das positivas, sejam elas sinceras ou não”. (SILVA et al, 2002, p. 4).

Os scripts acabam por criar uma “alienação” nos operadores de atendimento, mais forte do que aquela existente em uma cadeia de produção operária. O operador de atendimento perde a sua capacidade de dominar a linguagem. Ele utiliza palavras que não são as suas, respeita rituais que não exprimem a sua personalidade nem sua identidade social. Mas precisa engajar-se na atividade, respeitando a relação com uma outra pessoa, o cliente. A partir daí, ele não pode nem se refugiar no seu silêncio, pois, ao contrário, sua atividade oficial e legítima consiste em falar.

Na visão de Souza-e-Silva e Faïta (2002), a racionalização de gestos, posturas e falas dos operadores, executados sob forte controle operacional é uma forma de garantir a taylorização das atividades na empresa. “Assiste-se, atualmente, a um vasto movimento de racionalização da comunicação que acarreta procedimentos de estandarização e de controle da atividade de linguagem: ela é analisada, decomposta, formatada, racionalizada” (SOUZA-e-SILVA e FAÏTA, 2002, p. 68). A linguagem, forma de expressão humana, é suprimida, adaptada a uma necessidade empresarial que garanta os resultados esperados. São incorporados procedimentos ditos de qualidade para a padronização dessa linguagem, tornando as falas dos operadores mais eficazes e produtivas. Em adição, além de respeitar aos scripts, os operadores são treinados para obedecer a técnicas de aperfeiçoamento da voz que passam pelo controle da velocidade com que se fala, da altura e da entoação com que se fala (SOUZA-e-SILVA e FAÏTA, 2002). Busca-se transformar os operadores em “máquinas” que

repetam sempre a mesma fala, na mesma velocidade e no mesmo tom, sem influências de sentimentos ou emoções pessoais.

Outro fator importante a destacar diz respeito aos aspectos comportamentais e emocionais exigidos dos operadores de atendimento. De acordo com Silva (2004, p. 15), “aspectos típicos da função são considerados, de certa forma, inerentes à atividade” e associados a condições gerais do exercício dessas tarefas. Por exemplo, as filas de atendimento passam a ser encaradas com certa conformidade, uma vez que o trabalho sob pressão acaba sendo natural, e as filas de atendimento uma característica normal deste trabalho. Nesta linha de raciocínio, os operadores percebem alguns fatores como fontes de problema para o trabalho que desenvolvem, contudo, acabam por se conformar frente à impossibilidade de ação. Alguns exemplos são o comportamento diante de problemas de sistemas, a falta de identidade com as empresas, as metas a serem alcançadas, as ofensas dos clientes, entre outros.

O primeiro fator a destacar diz respeito aos problemas de sistema. Muitas vezes, os sistemas não respondem de acordo com a necessidade, causando um mal estar entre operador e cliente. Demora em responder, falta de informações ou informações erradas são alguns dos casos mais comuns. Aliado a isto, vem a pressão do tempo. Os operadores são levados a atender no menor tempo possível, o que muitas vezes se faz impossível em virtude dos sistemas disponibilizados. De acordo com Silva, “o estresse gerado por essa deficiência dos recursos de trabalho é agravado pelo fato de haver um prazo de tempo máximo, curto, estabelecido pela supervisão para a duração de cada atendimento, e o operador ter o seu desempenho avaliado em função desse prazo, permanentemente monitorado” (SILVA et al, 2002, p. 10).

Cabe neste ponto uma análise sobre a questão do tempo de atendimento. De acordo com Silva (2004, p. 23), “há uma forte pressão temporal caracterizada por uma necessidade constante de se superar ou de manter ritmos acelerados durante jornadas de, ao menos, 6 horas”. Por conta dos aspectos de produtividade e resultados, os operadores são levados a atender sempre no menor tempo possível, estando a sua avaliação e a qualidade do atendimento percebida pela empresa estritamente associada ao tempo de espera do cliente e ao tempo de atendimento gasto com este. O Cliente não pode esperar mais do que poucos segundos, porém, ao ser atendido, também não pode ficar em atendimento por mais de poucos minutos. Nessa situação, o operador acaba por ver o seu trabalho passar rapidamente: “tudo se

passa rapidamente: o raciocínio, a fala, a mudança de assunto, o tempo para ir ao banheiro” (SILVA, 2004, p. 24).

Um segundo fator a destacar é a falta de identidade entre operadores de atendimento e a empresa que representam, em especial nas empresas que prestam serviços de *Call Center*. De acordo com Silva (2002), os operadores não se sentem funcionários da empresa que estão representando, mas “vêm-se compelidos a defender a imagem de uma empresa que pouco conhecem e que sempre pareceu dar-lhes pouco valor e nenhum reconhecimento pelo seu esforço” (SILVA et al, 2002, p. 11). No caso de centrais próprias, os operadores acabam por perceber que não recebem a valorização devida pelo trabalho que executam. O discurso empresarial fala em atender bem aos clientes, em prestar um bom serviço, contudo, as avaliações normalmente são feitas com base em números de produtividade: quantidade de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento e a nota de qualidade, nota esta que é obtida por meio de questionários preenchidos com base em gravações das chamadas e em procedimentos pré-estabelecidos, sem com que os operadores tenham o direito a explicar porque agiram de determinada maneira. O que importa é a aderência ao procedimento estipulado.

As metas a serem alcançadas são outro fator importante a destacar. “Os operadores são vistos na empresa não como pessoas, mas como números. No final do dia o operador é avaliado pelo que produziu. E o tratamento que recebe dos supervisores é proporcional à sua capacidade de gerar esse resultado” (SILVA et al, 2002, p. 13). Essa é a grande realidade dentro de um *Call Center*. Os operadores não possuem uma identidade pessoal, mas apenas um número a alcançar, seja em termos de quantidade de ligações a atender ou vendas a realizar ou ainda, tempo de conversação ao telefone. A grande meta a ser alcançada é a da produtividade máxima.

De acordo com os operadores de atendimento, “as metas definidas pela supervisão são consideradas mal planejadas e geralmente estabelecidas acima do possível de ser alcançado, agravado pela constante e intensa cobrança” (SILVA et al, 2002, p. 12). Os operadores vivem numa corrida sem fim, impulsionados cada vez mais por estímulos à produtividade como a realização de campanhas motivacionais e o oferecimento de folgas remuneradas, mas sempre associadas à realização de metas quantitativas (SILVA, 2004).

Por fim, destaca-se o fator ofensas dos clientes. De acordo com Silva (2004, p. 27), “a atividade de contato com o público envolve a recepção de queixas dos clientes e a escuta de

problemas diversos e variáveis”. Esta fato exige dos operadores um esforço mental adicional, fruto da exigência de se ter uma alto grau de concentração, compreensão e síntese para atender aos clientes e resolver suas solicitações. Mas nem sempre o cliente respeita o operador que o atende. Descontentes, os clientes acabam por descarregar nos operadores de atendimento toda a sua insatisfação, ira e desprazer, esquecendo-se que há outra pessoa do outro lado da linha. Os operadores acabam sendo encarados pelos clientes como a empresa e não como outro ser humano. Neste momento, os operadores ficam impotentes diante da situação, não podendo reagir uma vez que “faz parte do trabalho” atender aos clientes mal-humorados.

Apesar desses fatores, é esperado que os operadores demonstrem alegria e motivação constantes para atender. Segundo Deery, Iverson e Walsh (2002), é esperado dos operadores durante o atendimento, que apresentem emoções condizentes com normas e padrões da empresa, e é desejável também que os mesmos consigam criar um estado de satisfação nos clientes. O comportamento do operador é visto como vital para o sucesso do serviço, o *Call Center* é a porta de entrada da empresa.

Uma última questão a ser avaliada quanto à natureza do trabalho em *Call Centers* é a visibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal dentro de um *Call Center*. A estrutura organizacional em um *Call Center* é bem horizontal, com poucos níveis hierárquicos, fazendo com que as oportunidades de crescimento também sejam poucas. Desde que entra em um determinado serviço, o operador de atendimento já vive com esta realidade, sem grandes expectativas de crescimento. A isto, soma-se também a relação de operadores de atendimento por supervisores, que é de 20 ou 30 operadores para cada supervisor na média, o que acaba por estabelecer uma grande competição entre os operadores de cada equipe. “A função de operador de *Call Center* é vista por muitos como uma profissão temporária. Poucos desejam viver e fazer do telemarketing sua verdadeira profissão” (SILVA et al, 2002, p. 14). Soma-se a isto as poucas oportunidades de desenvolvimento existentes. Os treinamentos oferecidos são exclusivamente associados ao atendimento que se realiza, não existindo espaço para treinamentos de desenvolvimento geral, tanto pela falta de tempo como pela falta de interesse das empresas em investir em operadores.

Por fim, observa-se que o trabalho em um *Call Center* pode ser caracterizado por diferentes e diversos fatores, que vão das questões mais simples, como o estabelecimento de metas de atendimento, a questões mais complexas que envolvem o lado comportamental e

emocional dos operadores, como as questões associadas às ofensas recebidas diariamente. Contudo, quando se avalia o discurso empresarial, o trabalho em um *Call Center* é visto como uma estrutura de controle e supervisão, onde as empresas estabelecem estratégias para fortalecer a relação de identidade entre ela e seus empregados, seja por meio de políticas ou práticas no dia a dia, como o recrutamento e seleção, o trabalho em equipes, as políticas de premiação, o uso de dinâmicas de grupo, etc. (BROEK, 2004).

É nítido o distanciamento que existe entre a visão empresarial e a visão humana sobre os *Call Centers*. Enquanto as empresas esperam que os *Call Centers* sejam poderosas ferramentas de geração de receita a um baixo custo, os operadores que neles trabalham vivem em constante pressão, com baixos salários, poucos benefícios e, principalmente, vivendo sob condições de trabalho desgastantes do ponto de vista emocional, sem uma perspectiva concreta de futuro.

### **2.3.3. Características e Expectativas dos operadores de atendimento a partir das perspectivas da empresa e dos empregados**

Inicialmente, para se entender as conseqüências do trabalho sobre os operadores de atendimento, tanto sob a visão pessoal de suas expectativas e dos impactos do trabalho realizado, quanto sob a ótica das empresas em relação às características e competências exigidas, é interessante descrever o perfil predominante destes trabalhadores. De acordo com a pesquisa *Global Call Center Industry Project*, conduzida no Brasil pelo programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP, divulgado pela ABRAREC (2005), a grande maioria dos operadores são do sexo feminino (76,8% dos respondentes à pesquisa são do sexo feminino) e possuem o ensino médio completo (71% dos respondentes à pesquisa possuem o ensino médio completo). Em outro trabalho realizado no Brasil, Vilela e Assunção (2004) identificaram que o perfil do trabalhador em *Call Center* no Brasil é composto preferencialmente por jovens com menos de 30 anos (quase 90% do universo pesquisado apresentava menos de 30 anos de idade) e com ensino médio completo (72% do universo entrevistado possuía ensino médio completo), perfil que coincide com a maior faixa de população que procura emprego no país. Este perfil predominante é explicado principalmente por exigências impostas pelas características do trabalho: necessidades de baixo custo e baixo conhecimento técnico, necessidade de pessoas rápidas e com conhecimento de informática,

necessidade de pessoas que estabeleçam bons relacionamentos nos contatos telefônicos, boa voz e entonação, entre outros. Todas as características descritas são encontradas mais facilmente neste perfil predominante: jovem, sexo feminino e com ensino médio completo.

Mas nem sempre este perfil atende a outras exigências das empresas. Na verdade, as empresas esperam muito mais de seus operadores. Na ótica empresarial, características como dinamismo, raciocínio lógico, capacidade de lidar com conflitos, obediência irrestrita a ordens, regras e padrões, capacidade de resolver problemas e relacionar-se são algumas das muitas exigências que acabam por acontecer no dia a dia de trabalho. Silva (2004), lista algumas competências demandadas pelas empresas aos seus operadores de atendimento: qualidade vocal, saber ouvir, expressão em línguas estrangeiras, precisão, paciência, autocontrole, poder de persuasão, objetividade, saber administrar conflitos, capacidade de trabalhar sob pressão, agilidade, aptidão à informática, ética. Se comparar as competências listadas acima com competências exigidas de altos executivos das mesmas empresas, poderá se observar que são praticamente as mesmas. O que acaba por diferenciá-los é apenas o conhecimento técnico do negócio.

No trabalho de Callaghan e Thompson (2002), os autores classificam as características e competências requeridas dos operadores de atendimento em quatro grupos: 1) competências técnicas: conhecimento de digitação, conhecimentos numéricos, conhecimento de informática; 2) competências de comunicação pessoal: energia, fluência, entonação, “calor” na voz; 3) características de personalidade: atitude positiva, senso de humor, entusiasmo; 4) Competências para ação. Observa-se aqui que o universo de competências exigidas dos operadores é muito amplo, e na sua grande maioria, além do perfil praticado nas empresas brasileiras, sobretudo.

Todas essas características e competências acabam por ser exigidas em virtude das expectativas que as empresas têm para com seus operadores. Como visto no capítulo sobre a natureza do trabalho em um *Call Center*, aqui o dilema contraditório entre a quantidade e a qualidade também se faz evidente. Enquanto por um lado as empresas buscam empregados com um custo menor, por outro, querem operadores que sejam a personalidade da empresa frente aos clientes durante os atendimentos às chamadas telefônicas (DEERY e KINNIE, 2002). Segundo Deery e Kinnie (2002), as empresas não esperam que os operadores desempenhem apenas suas tarefas básicas com competência e eficiência, ou que demonstrem conhecimentos sobre produtos e processos apenas. As empresas esperam mais, que eles

exponham suas emoções, criando um “estado mental” de satisfação nos clientes. Silva (2004) apresenta o fato de que a maioria das queixas apresentadas aos órgãos de fiscalização e proteção à saúde do trabalhador por trabalhadores do setor de atendimento dizem respeito à contradição entre as exigências feitas aos operadores e as condições de trabalho oferecidas pelas empresas.

Do outro lado estão os operadores, com expectativas e características próprias e pessoais. De acordo com Torres (2001, p. 93), “o operador, ao representar a empresa, assume a responsabilidade da relação com o usuário e passa a ser o elo de ligação empresa/usuário”, trazendo para si toda a responsabilidade deste momento. Durante o processo de atendimento, o operador desenvolve expectativas associadas ao trabalho que desenvolve. De acordo com Ferreira e Mendes (2001), ele espera por valorização e reconhecimento, espera poder usar a sua criatividade, poder se expressar e buscar ter orgulho e admiração no que faz.

Por outro lado, ainda de acordo com Ferreira e Mendes (2001), os operadores vivem momentos de sofrimento ao ter que executar tarefas minimizadas e extremamente padronizadas, ao serem obrigados a seguir ordens e normas coercitivas e ao não participar das decisões da empresa ou de sua equipe, que seja.

Em relação ao que esperam da empresa, algumas pesquisas mostram que o mais importante não é o dinheiro por si só. Em pesquisa realizada pelo *Call Centre College – UK*, publicada no periódico *Industrial and Commercial Training* (2000), aponta-se que os benefícios mais esperados pelos operadores em relação às suas empresas são o estabelecimento de uma carreira, com possibilidades de promoções e treinamentos, uma estrutura de remuneração competitiva e com oportunidades de crescimento, comprometimento e liderança por parte da empresa e, apenas 20% dos entrevistados, motivação financeira. Outro fator apontado por Villela et al (2005) em seu estudo é a expectativa pela coerência entre o discurso praticado pelas empresas e a prática adotada. Aquelas empresas que mantiveram esta coerência tiveram uma boa percepção por parte de seus empregados, mesmo em casos onde as empresas não ofereciam oportunidades de crescimento na prática. “Na maioria das centrais de atendimento pesquisadas o discurso fala em aprendizagem e inovação trazida pela tecnologia, porém na prática, os funcionários não aprendem, realizando tarefas repetitivas, mecanicistas, em que não treinam o pensamento e a cognição” (VILLELA, 2005, p. 6).

Pode-se observar então que expectativas de empresas e empregados são diferentes. A partir desta constatação, diversos estudos (BROEK, 2004; DEERY, IVERSON e WALSH, 2002; DORMANN e ZIJLSTRA, 2003; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004; entre outros) procuraram mostrar o impacto dessas divergências de expectativas sobre os operadores. Esses impactos vão desde reações implícitas contrárias à empresa, expressas por meio de absenteísmo e demissões sem motivos aparentes, até casos de exaustão emocional e física, levando operadores a desenvolver quadros clínicos de doenças. A seguir, são exemplificados alguns desses resultados encontrados nos estudos já realizados.

Como primeiro exemplo, cita-se o estudo de Broek (2004). Este pesquisador analisou o impacto das práticas de controle normativo sobre os operadores. Entre as anotações das entrevistas realizadas, uma em especial chama a atenção devido à comparação que o operador faz de si e da forma como é controlado e supervisionado com o programa “Big Brother”, onde os participantes do jogo são constantemente supervisionados por câmeras de TV:

Big Brother. Eu não estou pronto agora e tenho que explicar para mim mesmo porque não estou pronto a tanto tempo. Estou doente com isto. A pressão não existia antes. Agora, tudo é notado, nós vemos isso todas as semanas nas reuniões de time – entrevista realizada com um operador em setembro de 1997 (BROEK, 2004, p. 6).

Outros estudos buscaram associar o absenteísmo e as demissões, constantes do trabalho em *Call Center*, aos problemas de exaustão emocional. Dormann e Zijlstra (2003) demonstraram que as altas taxas de demissão estão associadas à complexidade, ao controle e à variedade inerentes ao trabalho em um *Call Center*, e, em adição, identificaram que o stress causado pelo desequilíbrio entre as recompensas e as demandas emocionais é causa de sérios problemas de saúde entre os operadores. Deery e Kinnie (2002) também chegaram à conclusão de que altos níveis de exaustão emocional estão associados com altas taxas de absenteísmo, sendo que a exaustão emocional está intimamente relacionada com as práticas de recompensas, de motivação e de suporte aos operadores.

Em outro campo de estudos, Callaghan e Thompson (2002) identificaram que operadores com alto grau de sociabilidade podem ficar frustrados com os excessivos controles e com as exigências de se atender com velocidade cada vez maior. Da mesma forma, a padronização de scripts e de posturas e o controle dos aspectos comportamentais também podem causar esta frustração. Na mesma linha, Deery, Iverson e Walsh (2002), identificaram que a incidência de exaustão emocional pode ser impactada por um vasto número de fatores,

entre eles a falta de autonomia, de oportunidades de crescimento e de avaliação pessoal, o controle e as escalas de trabalho.

Numa outra linha de estudos, existem alguns trabalhos que associam ações motivacionais ao incremento da produtividade. Silva (2004) cita a pesquisa de Fernandes et al (2002), que mostrou a relação entre a instituição de prêmios por produtividade individual e a aceleração do processo de alcance dos resultados, caracterizando o ambiente de competitividade.

Por fim, é interessante citar o estudo de Vilela e Assunção (2004), realizado em uma empresa do Brasil, que aponta a monotonia, a repetitividade de tarefas, o controle e o monitoramento e as exigências de produtividade como os principais aspectos que influenciam negativamente os operadores. Ainda, Vilela e Assunção mostram que “37% das aposentadorias, no período de 1986 a 1997, em uma empresa de teleatendimento, tiveram como causa problemas mentais tipo psicose, neurose e alcoolismo” (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004, p. 3).

### **3. Metodologia:**

Este capítulo descreve a metodologia adotada para realizar a pesquisa, de forma a atender os objetivos propostos e responder à questão: “Qual é a percepção que operadores de atendimento de empresas de Call Center têm do discurso organizacional à luz do sentido e da natureza do trabalho realizado?”. Primeiro, é feita a caracterização da pesquisa, e em seguida descrito o modelo conceitual adotado; na sequência, é apresentado o delineamento do estudo, incluindo a descrição do campo da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, procedimentos adotados na coleta dos dados, e análise dos dados obtidos. Como último item do capítulo, são apresentadas as limitações percebidas no método adotado e no processo de condução da pesquisa.

A opção pela execução de uma pesquisa qualitativa encontra justificativa em Minayo (2003), para quem o objeto de estudo das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, pois a realidade social onde estão inseridos os indivíduos é caracterizada pelo dinamismo da vida individual e coletiva e por uma riqueza de significados, mais valiosos que qualquer teoria, qualquer pensamento ou discurso que possa haver sido elaborado sobre ela.

Já a utilização de entrevistas individuais e em grupo para identificar a realidade vivenciada por operadores de atendimento no seu dia a dia de trabalho e evidenciar as suas percepções teve como suporte o pensamento de Allport (1942, apud SELLTIZ et al, 1975, p. 265). Conforme esse autor: “se desejamos saber como as pessoas se sentem, qual sua experiência interior, o que lembram, como são suas emoções e seus motivos, quais as razões para agir como o fazem, por que não perguntar a elas”. Com essa intenção é que foi disponibilizado aos entrevistados um espaço onde pudessem expressar suas idéias, pensamentos e sentimentos, onde, de forma livre, pudessem verbalizar seus prazeres e sofrimentos relacionados ao trabalho por eles realizados e à empresa que os contrata.

A opção pela Análise do Discurso, como recurso para a compreensão dos dados obtidos decorreu do fato de permitir ao pesquisador entender o que está por detrás do que é proferido verbalmente, aquilo que não é dito, e inserir as suas observações dentro do contexto que está sendo analisado.

O trabalho de análise também teve como norte o pensamento de Minayo (2003), que entende a pesquisa como um trabalho em espiral, que começa com uma pergunta e termina

com uma análise provisória, capaz de levar o pesquisador a gerar novos questionamentos.

### 3.1. Caracterização da pesquisa

O principal alvo do estudo foi a identificação das relações sociais entre indivíduo, empresa e trabalho no contexto de um *Call Center*, para o que era importante a utilização de instrumentos que conseguissem capturar percepções, idéias e pensamento dos pesquisados, e pudessem viabilizar a análise mais profunda dos sentimentos que estivessem permeando as relações entre empresa e operadores de atendimento. Foi escolhido o modelo de pesquisa qualitativa, devido a ser a que melhor atendia a tais requisitos.

Assim, o presente estudo incluiu-se no campo das pesquisas sociais. De acordo com Minayo (2003), para que se possa compreender e explicar a dinâmica das relações sociais existentes em qualquer grupo é preciso trabalhar com a vivência e com a experiência pessoal de cada membro deste grupo, avaliando-se as crenças, valores, atitudes e hábitos dos mesmos. É preciso também compreender as estruturas e instituições que resultam das ações do grupo. Ainda de acordo com Minayo (2003), os fenômenos ou processos sociais têm que ser entendidos de acordo com as determinações e transformações promovidas pelos sujeitos.

No dizer de Minayo:

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).

A abordagem qualitativa irá aprofundar-se no mundo dos significados das ações e das relações humanas, buscando um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 2003). Ela buscará uma análise de idéias, pensamentos e sentimentos por detrás da realidade social onde os indivíduos estão inseridos, ressaltando as relações que se estabelecem nessa realidade.

Segundo Flick (2004, p.25), “a pesquisa qualitativa é um processo contínuo de construção de versões da realidade”. O ponto de partida para o processo de pesquisa qualitativa está nas diferentes formas com as quais os indivíduos determinam o significado dos fatos e experiências que vivenciam no seu dia a dia, significação esta feita por estes

mesmos indivíduos (FLICK, 2004). O pesquisador precisa ter um olhar focado na forma como os indivíduos enxergam o mundo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Flick (2004, p. 36), “irá lidar 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”.

De acordo com Richardson (1999), pesquisa qualitativa é aquela que pode ser caracterizada pela tentativa de compreender detalhadamente os significados e características de uma situação específica, as quais são apresentadas por aqueles que são entrevistados. Tem a preocupação de revelar as idéias e convicções dos entrevistados. Segundo Flick (2004, p.22), a pesquisa qualitativa “demonstra a variedade de perspectivas sobre o objeto, partindo dos significados subjetivos e sociais a ele relacionados. A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes”. Como diz Enriquez (1997), o pesquisador precisa prender sua atenção à escrita, ouvindo não somente as falas explícitas, mas também os silêncios proferidos pelos entrevistados, estando atento às palavras de cada um.

Para garantir o total cumprimento das exigências impostas a uma pesquisa qualitativa consistente, dois aspectos em particular mereceram atenção durante a realização da pesquisa, por serem determinantes do seu sucesso: o papel desempenhado pelo ambiente e o papel desempenhado pelo pesquisador.

Assim, conforme o que é enfatizado para a condução de uma pesquisa qualitativa, buscou-se, primeiro, observar com detalhes o papel desempenhado pelo ambiente e pelo contexto onde as interações em estudo ocorrem, uma vez que o mesmo é crucial para a compreensão dessas interações. Dentro do esquema da triangulação de perspectivas definido por Flick (2004), a pesquisa qualitativa considera o estudo dos pontos de vista dos diferentes sujeitos envolvidos, mas, além disso, procede à análise das interações entre esses sujeitos e à composição de culturas, práticas e ambiente que os envolvem. Os sujeitos, as interações e o ambiente que os cercam são os pontos principais de observação numa pesquisa qualitativa.

O segundo aspecto destacado diz respeito à figura do pesquisador, que segundo Bardin (1977), irá agir como um arqueólogo, trabalhando com vestígios, descobrindo e suscitando as diferentes manifestações de estados, dados e fenômenos. O pesquisador precisa ser o mais isento possível em seu procedimento metodológico, buscando não refletir em sua produção científica as suas opiniões pessoais. Contudo, na pesquisa qualitativa, não há como isolar por completo a subjetividade do pesquisador. De acordo com Flick (2004), as considerações e

reflexões do pesquisador sobre as observações coletadas em campo, suas impressões, anotações, sentimentos, acabam por se tornar dados da própria pesquisa e parte integrante da interpretação do mesmo. Para Bardin (1977), o pesquisador precisa ter uma postura dupla, agir compreendendo o sentido da comunicação, mas também, desviando o seu olhar para uma outra significação entrevista através da primeira. “O pesquisador tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio” (BARDIN, 1977, p.39).

### **3.2. Descrição do método de pesquisa – Análise do Discurso**

De acordo com Minayo (2003), a pesquisa social precisa buscar métodos de investigação do objeto em estudo, mas, sobretudo, precisa buscar também métodos que possibilitem a criação de conhecimento a partir da realidade presente no campo de coleta de dados. Ao conseguir estabelecer este compromisso, o pesquisador ultrapassa a simples descoberta para alcançar a produção de um novo conhecimento.

A partir desta proposição de Minayo, adotou-se como método de pesquisa a Análise do Discurso, que permitiu ao pesquisador responder à questão de pesquisa proposta, garantindo uma análise de resultados que considerou todas as variáveis associadas ao estudo e que, além disso, possibilitou a descoberta de idéias, pensamentos e percepções “escondidas”, gerando uma visão ampla do problema em estudo.

Analisar um Discurso Organizacional é entender o que está oculto naquilo que se diz abertamente dentro das empresas, a ideologia e idéias embutidas em cada palavra e ação realizada. É entender o real por trás do imaginário existente na linguagem diária dentro das empresas, é entender o que representa este discurso e qual o papel dos atores envolvidos, qual a significação do discurso para as empresas, tanto do ponto de vista de quem o emite como do ponto de vista de quem o ouve.

A Análise do Discurso inicia-se no entendimento da importância da linguagem como forma de expressão de idéias. É por meio da linguagem que o ser humano expressa, enuncia aquilo que pensa e imagina. A linguagem é a forma mais clara de expressão da subjetividade do homem. Como Brandão (2002) afirma, é por meio de cada ato de enunciação que se realiza a intersubjetividade humana. É no processo de interação verbal que a língua se constitui e

ganha um significado. O interlocutor, aquele que fala, não é um elemento passivo, mas, o responsável pela constituição deste significado.

A enunciação é “o percurso que o indivíduo faz da elaboração mental do conteúdo, a ser expresso à objetivação externa deste, orientando-o socialmente, buscando adaptá-lo ao contexto imediato do ato da fala e, sobretudo, a interlocutores concretos” (BRANDÃO, 2002, p. 10). É a verbalização de idéias presentes nas mentes, de acordo com o contexto onde os interlocutores se encontram.

A linguagem é um sistema de significação, representando a realidade daquele que a utiliza. Contudo, é distante daquilo que representa, é apenas um instrumento, e assim, acaba por abrir um espaço vazio entre o signo e o significado. É nesse espaço, de acordo com Brandão (BRANDÃO, 2002) que o ideológico reside. “A linguagem é lugar de conflito, de confronto ideológico, não podendo ser estudada fora da sociedade uma vez que os processos que a constituem são histórico-sociais” (BRANDÃO, 2002, p. 12). A linguagem não pode ser encarada isoladamente, abstratamente, mas dentro de um contexto real e concreto onde a ideologia se manifesta (BRANDÃO, 2002). A linguagem é, enquanto discurso, uma interação, um modo de produção social; “ela não é neutra, inocente e nem natural, por isso o lugar privilegiado de manifestação da ideologia. Ela é o sistema-suporte das representações ideológicas” (BRANDÃO, 2002, p. 12). Para Bakhtin (1979), a palavra é um signo ideológico por excelência, pois é produto da interação social, é o lugar privilegiado para a manifestação da ideologia, retratando as diferentes formas de significar a realidade, segundo diferentes vozes e pontos de vista daqueles que a utilizam.

A linguagem assume a forma de um fenômeno a ser estudado em diferentes dimensões, não apenas como linguagem, mas também como formação discursiva, formação de idéias e ideológica, que se manifesta nas relações organizacionais das empresas, em todos os níveis, momentos e condições, assumindo características diversas em função dessas variáveis.

A partir do reconhecimento de que a linguagem é mais do que um simples falar, que transmite todo um significado junto às suas palavras, e guarda todo o fundamento de ideologias a serem expressas, torna-se importante aprofundar o estudo sobre a mesma, mais em especial sobre a sua forma de enunciação, o Discurso. Surge daí a necessidade de estudo do que vem a se chamar a Análise do Discurso, disciplina da área da lingüística que surge

com o intuito de complementar as análises literárias, indo além, buscando identificar aquilo que fica sublimado ao se proferir algumas palavras.

De acordo com Maingueneau (1989, p. 9), a filologia é a ciência onde se “quer conhecer a significação ou a intenção daquele cuja fala é conservada por meio da escrita. Deseja igualmente captar a cultura e o meio interior dos quais o documento nasceu, e compreender as condições que permitiram sua existência”. É a partir dos estudos da Filologia que surgem as primeiras considerações sobre a Análise do Discurso, considerando, porém, que a Análise de Discurso irá considerar métodos e pressupostos teóricos diferentes dos utilizados na filologia. De acordo com Brandão (BRANDÃO, 2002, p. 17), “a Análise do Discurso nasceu tendo como base a interdisciplinaridade, pois ela era preocupação não só de lingüistas como de historiadores e de alguns psicólogos; e a uma certa prática escolar que é a da explicação do texto”.

Para se chegar à definição sobre o que é Análise do Discurso, é preciso anteriormente entender o que se chama de Discurso. De acordo com Foucault (1970), para se definir o que é o discurso, pode-se considerá-lo como uma prática, uma formação discursiva, que observa a distinção entre enunciação e enunciado, entendendo a concepção do discurso como um jogo estratégico e polêmico, identificando o espaço em que o saber e o poder se articulam, pois quem fala, fala de algum lugar, a partir de um direito reconhecido institucionalmente, e reconhecendo que a produção do discurso é controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certos procedimentos que têm por função eliminar toda e qualquer ameaça ao poder.

De acordo com Foucault, “em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade” (FOUCAULT, 1970, p. 8-9). O discurso verdadeiro era aquele pronunciado por quem tinha o direito e de acordo com o ritual requerido. Mais tarde, a verdade já não residia mais no que era o discurso, ou no que ele fazia, mas residia no que ele dizia. A verdade se deslocou do rito de enunciação, para o próprio enunciado (FOUCAULT, 1970).

Desta forma, o discurso considerado na Análise do Discurso vai além da forma de expressão, considerando principalmente o enunciado, aquilo que é dito e todo o contexto onde esta fala é proferida. Em Orlandi (2005, p.15), “o discurso é assim palavra em movimento,

prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando”. Ainda em Orlandi, o discurso é apontado como o lugar onde língua e ideologia se relacionam, produzindo um sentido na expressão dos sujeitos (ORLANDI, 2005). De acordo com Fiorin (1998, p. 42 apud BITTENCOURT e CARRIERI, 2005, p. 18), “o discurso é, pois, o lugar das coerções sociais”, sendo considerado como um espaço de materialização das formações ideológicas.

Segundo Maingueneau (1989, p.23), “a noção de “discurso” não é estável. Por este termo é possível entender o que Pêcheux chama de “superfície discursiva”, que corresponde ao conjunto dos enunciados realizados, produzidos a partir de uma certa posição”, ou seja, a noção de discurso poderá variar em função do conjunto de enunciados realizados e do posicionamento de quem os fez. Ainda em Maingueneau (1989, p. 23), a noção de discurso pode ser interpretada “como o sistema de restrições que permite analisar a especificidade desta superfície discursiva”. O discurso pode ser considerado “uma espécie de “competência”, no sentido chomskiano, ou seja, um conjunto de regras capazes de produzir uma infinidade de enunciados, realizados ou não, a partir da posição enunciativa estudada” (MAINGUENEAU, 1989, p. 23). O Discurso é mais que um simples enunciado de idéias, mas, um conjunto de regras e sentidos que, a partir de um conjunto de enunciados, formam toda uma idéia a ser transmitida. O discurso em estudo vai além das formas tradicionais de linguagem (emissor, mensagem, receptor), não uma simples troca de informações. É algo maior, “é um complexo processo de constituição de sujeitos e produção de sentidos e não meramente transmissão de informação. São processos de identificação do sujeito, de argumentação, de subjetivação, de construção da realidade, etc.”. (ORLANDI, 2005, p. 21).

O discurso nada mais é do que a reverberação de uma verdade nascendo diante de seus próprios olhos; e, quando tudo pode, enfim, tomar a forma do discurso, quando tudo pode ser dito e o discurso pode ser dito a propósito de tudo, isso se dá porque todas as coisas, tendo manifestado e intercambiado seu sentido, podem voltar à interioridade silenciosa da consciência de si (FOCAULT, 1970, p. 49).

Definido o que é o Discurso, parte-se para o aprofundamento do entendimento sobre a Análise do Discurso. “Definida inicialmente como o estudo lingüístico das condições de produção de um enunciado, a Análise do Discurso se apóia sobre os conceitos e métodos da lingüística” (BRANDÃO, 2002, p. 17). A Análise do Discurso, a partir daqui conceituada, tem suas bases teóricas nos fundamentos da lingüística, contudo, vai além, associando aspectos de outras ciências sociais.

Mais do que conhecer a significação de um texto, a Análise do Discurso supõe que “um sentido oculto deve ser captado, o qual, sem uma técnica apropriada, permanece inacessível” (MAINGUENEAU, 1989, p. 11). “Por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar” (BARDIN, 1977, p. 14). É preciso buscar métodos específicos para se alcançar aquilo que está oculto no discurso. A Análise do Discurso não se limita apenas em entender o que é dito e os significados das palavras proferidas, mas pretende compreender o que está por detrás dessas palavras, as idéias pensadas e não ditas, as ideologias impregnadas nas palavras.

Para a Análise do Discurso, aquilo que está implícito é tão ou mais importante que os sentidos postos, os sentidos claros, aquilo que é verbalizado. “Os efeitos dessa análise podem ser determinantes para a consolidação de novas formas de ver o mundo e atuar nele” (Piccardi, 1999, p.12).

A Análise do Discurso pretende compreender o que se quer dizer com as palavras proferidas, o que se quer dizer com as palavras não ditas e a forma e o contexto onde o discurso acontece (SIQUEIRA, 2003). É uma tentativa de compreender o que se quer dizer na realidade, além das formas da língua e da lingüística. É compreender o discurso que emana dos sentimentos, das ideologias, das crenças e verdades assumidas por cada um. A análise do discurso pretende revelar o contexto social no qual as respostas dos indivíduos são desencadeadas, analisando os textos e a linguagem onde as imagens do pensamento humano são reproduzidas e transformadas (NOGUEIRA e FIDALGO, 1995).

“Na Análise do Discurso, procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história” (ORLANDI, 2005, p. 15). A Análise do Discurso pretende decodificar os símbolos existentes na linguagem humana, inserindo-os dentro de uma realidade. De acordo com Siqueira, “a Análise do Discurso busca entender como um determinado objeto simbólico vai acarretar em um sentido” (SIQUEIRA, 2003, p. 9). A Análise do Discurso busca ir além do sentido de um texto, de um discurso. Ela busca aprofundar-se, ir ao fundo, atravessar um texto para buscar o seu real sentido do outro lado. Orlandi (2005) coloca a seguinte questão para a Análise do Discurso responder: “Como este texto significa?”.

Na Análise do Discurso é necessário considerar dimensões como as que Maingueneau (1987) aponta: o contexto das organizações em que o discurso é produzido, fator importante na delimitação da enunciação, que facilitam o entendimento do momento e das condições

onde o discurso é proferido; os conflitos existentes, que se cristalizam nos discursos proferidos, apresentando as concordâncias e divergências, os grupos pré-existentes, acordos e desacordos; o espaço próprio que cada discurso configura para si mesmo, qual a importância que ele ganha diante das dimensões anteriores. “Os discursos dos personagens refletem representações ideológicas, uma visão de mundo, o ponto de vista a respeito da realidade, a justificativa e a explicação da ordem social” (BITTENCOURT e CARRIERI, 2005). Essas dimensões auxiliam no entendimento do discurso como um instrumento de poder dentro das organizações.

Por fim, é importante destacar a definição de Foucault (1970): A Análise do Discurso busca descrever as transformações do discurso e as suas relações com a instituição. A Análise do Discurso, assim entendida, não desvenda apenas um sentido, mas busca mostrar, à luz do dia, o jogo ao qual o discurso é imposto.

Dando continuidade ao estudo, no conjunto de definições sobre Análise do Discurso, pode-se visualizar que o Discurso passa a ter uma importância significativa quando se busca um olhar mais amplo sobre o seu sentido. O Discurso assume a função de expressar e verbalizar as idéias, ideais e ideologias formadas no contexto específico de cada organização, dentro do ambiente organizacional.

Fairclough (1989) afirma que o Discurso tem hoje um escopo de atuação ampliado devido à complexidade das sociedades modernas, que as caracterizam por lutas (sutis ou não) pelo poder em todos os níveis. Com isso, a linguagem passa a constituir-se no primeiro domínio da ideologia. Na visão de Fairclough (1989), a coerção ideológica por meio da linguagem é a principal forma de manipulação social hoje em dia, já que a violência física já não pode mais ser utilizada como forma de imposição de uma certa ideologia, pois, caso seja utilizada, será condenada com veemência. Na opinião de Thompson (1995), o desenvolvimento dos meios de comunicação, que são instrumentos a favor da divulgação do Discurso, faz com que este assuma a posição de um novo mecanismo de controle social nas sociedades modernas, um mecanismo por meio do qual as idéias dos grupos dominantes possam ser propagadas e difundidas e por meio do qual a consciência dos grupos dominados possa ser manipulada e controlada.

De acordo com Thompson, formas simbólicas são “um amplo espectro de ações e falas, imagens e textos, que são produzidos por sujeitos e reconhecidos por eles e outros como construtos significativos” (THOMPSON, 1995, p. 79). O Discurso aqui analisado está

inserido dentro deste conceito apresentado por Thompson. Ainda de acordo com Thompson (1995), o Discurso por si só não é ideológico, mas este passa a ser dependendo das maneiras como ele é usado e entendido em contextos sociais específicos. A Análise do Discurso como ideologia exige uma análise deste em relação aos contextos sócio-históricos específicos nos quais ele é empregado. A partir daí, pode-se compreender o Discurso como ideológico e analisar a ideologia aí presente somente quando ele está situado dentro de contextos sócio-históricos nos quais ele estabelece e sustenta relações de dominação (THOMPSON, 1995). A análise da ideologia proposta por Thompson “está primeiramente interessada com as maneiras como as formas simbólicas se entrecruzam com relações de poder” (THOMPSON, 1995, p. 75).

Na visão de Piccardi (1999), pode-se partir para a análise do Discurso como elemento de divulgação da Ideologia. De acordo com Piccardi:

Toda ação social é investida de caráter manipulativo, pois o objetivo de toda ação é mudar, de alguma forma, a ação do outro, em um interminável jogo de estabelecimentos e restabelecimentos de interesses sócio-político-econômicos e culturais que podem se sobressair uns em relação a outros ou coexistir de forma mais ou menos conflitante em um determinado tempo e espaço (PICCARDI, 1999, p. 42).

Esta afirmação de Piccardi (1999) propõe a idéia de que todo Discurso, aqui entendido como uma ação social, tem por objetivo principal estabelecer uma relação de manipulação, conduzida por alguém que foi instituído de poder naquele momento e, por conta deste poder, assume uma função de transferir a “sua”<sup>2</sup> ideologia para aqueles que estão abaixo.

De acordo com Brandão (2002), nas empresas, uma forma por meio da qual a ideologia é transmitida é a interpelação ou o assujeitamento, onde um determinado sujeito assume a função do sujeito ideológico. Feito isto, este fará com que cada indivíduo da empresa ocupe um lugar específico dentro do grupo ou de qualquer formação social. Cada um é levado a assumir um papel específico, designado de acordo com o grau de aderência à Ideologia propagada.

A partir daí, os indivíduos assumem os seus espaços próprios no Discurso Organizacional. As formações discursivas serão criadas de acordo com a formação ideológica específica. E esta formação ideológica leva em consideração a estrutura de formação das

---

<sup>2</sup> Grifo do autor

relações entre os diferentes níveis e classes. Esta estrutura é que irá determinar o que pode e deve ser dito dentro do contexto em que as pessoas se encontram, e o que mostra que “a Ideologia deve ser buscada não apenas nos temas onde tem sido mais facilmente percebida, mas, sobretudo, nas formas, isto é, no funcionamento significante da linguagem que é o lugar onde se dá a sua materialidade.” (BRANDÃO, 2002, p. 11). Também é no Discurso que a Ideologia se dá, que ela se materializa, buscando significar-se de acordo com a linguagem adotada.

De acordo com Foucault (1970), a Ideologia tenderá a se difundir, e é na partilha de um só e mesmo conjunto de discursos que os indivíduos definirão sua pertença à Ideologia. O senso comum será fruto de diferentes conflitos entre diferentes Ideologias. E, por meio dos diferentes discursos e conflitos entre si, é que a Ideologia predominante acaba por vencer e se materializar. É pelo Discurso que a Ideologia se manifesta e permite ser analisada.

Pode-se considerar então que o Discurso é o ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos lingüísticos, sendo a expressão materializável de Ideologias vencedoras que buscam se expressar dentro das sociedades.

Considerando o contexto das empresas, o Discurso apresenta-se como sendo um discurso empresarial, que é a representação da Ideologia empresarial. É também “o conjunto de sentidos construídos no processo de interlocução que ocorre dentro do universo empresarial” (Piccardi, 1999, p.11). Esse discurso apresenta-se como um legitimador das Ideologias existentes, sendo o responsável por criar, manter e difundir os diferentes sentidos destas (Piccardi, 1999).

“Dentro do discurso empresarial, destaca-se o discurso de caráter institucional, que existe especificamente para trabalhar positivamente a imagem da empresa” (Piccardi, 1999, p.11). O discurso institucional é aquele que trará à tona toda a visão positiva da empresa, ressaltando seus pontos positivos, seus benefícios, seus grandes feitos e resultados alcançados. O discurso institucional ocupa um lugar de destaque nas empresa, pois é a construção de uma imagem positiva desta.

Da afirmação acima vem um questionamento feito por Piccardi (1999) que interessa em muito ao objeto de estudo deste projeto de pesquisa: “Como os discursos empresariais de cunho institucional se articulam a fim de legitimar a ideologia que dará sustentação às atividades empresariais?” (Piccardi, 1999, p.12.). Esta é uma questão a ser estudada na pesquisa a ser realizada, pois tem relação direta entre o discurso e a prática nas empresas de

*Call Center*: como este discurso se articula nestas empresas para garantir as suas propostas de bom atendimento, qualidade, eficiência e racionalização de recursos.

Por meio do discurso empresarial, as empresas fortalecem seus interesses e também, em contraposição, procuram atrair e manter os seus talentos humanos. É por meio deste discurso que vendem sua imagem para o mercado onde estão inseridas e brigam por clientes, é por meio dele que vendem uma imagem de boa empresa e boa prestadora de serviços aos clientes, é por meio dele que mostram uma imagem saudável para os seus acionistas. “Pode-se dizer que o discurso empresarial é o principal aliado dos discursos político-econômicos em um capitalismo renovado, em que o discurso neoliberal, apoiado no discurso ecológico, articula-se de modo a formar a base do discurso empresarial moderno” (Piccardi, 1999, p.9).

Mas, sobretudo, é por meio desse discurso empresarial que as Ideologias que estão por detrás dos interesses se manifestam. “Torna-se necessário compreender melhor a dinâmica da produção do discurso empresarial para se perceber com maior clareza o jogo de vozes que o constitui, quais são as bases ideológicas que o sustentam” (Piccardi, 1999, p.9). É preciso compreender quais são os verdadeiros objetivos existentes no discurso organizacional e quais as suas prováveis conseqüências.

Do ponto de vista dos indivíduos, é importante destacar que a ação do discurso empresarial é sutil. Os indivíduos são levados a assimilar a ideologia da empresa sem perceber, sem identificar o que está acontecendo, apenas cumprindo suas tarefas e recebendo os treinamentos devidos. Quando se dão conta, quando isto ocorre, já estão envolvidos por uma ideologia empresarial única. “As vozes do discurso empresarial soam familiares e afáveis, para camuflar seu ideário político e econômico” (Piccardi, 1999, p.9), e a partir daí, tudo passa a ser normal para os indivíduos, tudo passa a fazer parte de um mundo natural, onde, ou se adapta a esta situação ou então, está fora.

De acordo com Piccardi (1999), o discurso empresarial leva os indivíduos a tornarem-se produtores de sentido, sintonizados com o sentido geral de sobrevivência da empresa, e reprodutores deste sentido no universo em que empresa está inserida. De acordo com Brandão (2002), essa manobra camufladora faz com que o discurso, de modo especial o marcadamente ideológico, se caracterize pela presença de lacunas, silêncios, “brancos”, ou seja, uma total falta de questionamentos, o que acaba por preservar a coerência do sistema. É o que Piccardi (1999) irá chamar do apagamento da criatividade individual, ou vozes individuais.

Por fim, vale destacar o questionamento apresentado por Piccardi em sua tese: “Representariam as vozes dissonantes uma ameaça ao sentido geral de sobrevivência da empresa, objetivo máximo do discurso empresarial, ou haveria, em meio a um contexto econômico capitalista-neoliberal, abertura para a manifestação dessas vozes?” (Piccardi, 1999, p.14).

Por fim, é fundamental lembrar que a Análise do Discurso é uma importante metodologia de pesquisa, que busca identificar as idéias, ideologias e objetivos que se inserem nos textos produzidos ou na linguagem proferida, seja por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas. Baseado nisso, a análise de discurso serviu como metodologia para a realização do projeto de estudo, o qual tinha por objetivo principal a identificação do discurso organizacional vigente em empresas de Call Center e qual a percepção de operadores de atendimento sobre este discurso.

A adoção do método de Análise do Discurso, associado à Pesquisa Qualitativa, conferiu a este projeto um caráter descritivo, e a busca por evidências e pontos comuns nas diferentes entrevistas conduziu ao estabelecimento de conclusões acerca do tema em questão, conclusões essas que poderão ser apropriadas pelas empresas.

A operacionalização e o emprego da Análise do Discurso neste estudo foi realizada por meio das práticas de análise de conteúdo, buscando-se uma “classificação lógica dos conteúdos manifestos, após a análise e interpretação dos valores semânticos desses mesmos conteúdos” (FRANCO, 2003, p. 31).

De acordo com Mucchielli (1997 apud FRANCO, 2003, p. 29), podem ser identificados três campos de estudo da análise de conteúdo:

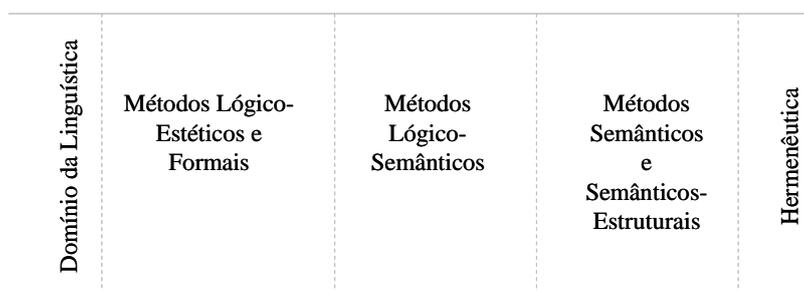


Figura 1: Campos de Análise de Conteúdo

Segundo Franco (2003), a fronteira entre a lingüística tradicional e os métodos lógico-estéticos e formais, é caracterizada pelo estudo dos efeitos do sentido, da retórica da língua e

da palavra, o que é considerado então como a Análise do Discurso. É nesta fronteira que se encontram os aspectos formais do autor, o estilo de cada um, assim como também, o sentido daquilo que ele quer dizer. A análise de conteúdo auxilia então na descoberta desses aspectos, evidenciando os conteúdos proferidos nas entrevistas que podem ser enquadrados nas categorias a serem analisadas.

### **3.3. Delineamento da pesquisa**

#### **3.3.1. Campo de pesquisa**

De acordo com Minayo (2003), o campo de pesquisa é um recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, seja físico ou temporal, buscando representar “uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação” (MINAYO, 2003, p. 53). É o lugar ocupado pelas pessoas e grupos convivendo numa dinâmica de interação social, objeto de estudo das pesquisas sociais. Essas pessoas e esses grupos são sujeitos de uma determinada história a ser investigada. “Partindo da construção teórica do objeto de estudo, o campo torna-se um palco de manifestações de intersubjetividade e interações entre pesquisador e grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos” (MINAYO, 2003, p. 54).

O campo de pesquisa selecionado para este estudo foram duas empresas que utilizam serviços de atendimento de um *Call Center*, sendo uma detentora de uma central de relacionamento própria e outra que atua como prestadora de serviços de atendimento, terceirizando mão de obra e infra-estrutura de atendimento para outras empresas.

A principal característica que distinguiu as duas empresas quanto às centrais de atendimento é à forma de contratação dos funcionários. No primeiro caso, os funcionários eram contratados diretamente pela empresa para a qual prestavam o serviço de atendimento ao cliente. No segundo caso, os funcionários eram contratados pela empresa pesquisada, mas apresentavam-se para os clientes que ligavam para a central como funcionários de outra empresa, a qual não possuíam nenhum vínculo empregatício com eles.

A primeira pesquisada foi uma empresa do setor de comunicação e mídia. Líder no setor em que atua, está estabelecida no Distrito Federal há aproximadamente 40 anos, sendo referência para a população da região no setor de comunicação. Possui centrais de vendas por

telefone, atendimento aos clientes, telecobrança, entre outras, todas localizadas num único anexo junto à sede da empresa.

Para o estudo foi selecionada a Central de Atendimento ao Cliente. Esta central é considerada própria uma vez que é composta por uma coordenadora de atendimento, 4 assistentes e 39 operadores de atendimento, todos eles contratados diretos da empresa. É considerada também uma central pequena, recebendo um total de vinte e uma mil ligações por mês. A central funciona sete dias por semana, sendo que, de segunda à sexta-feira das 7:00 horas às 19:00 horas e aos sábados, domingos e feriados, das 08:00 horas às 14:00 horas, atendendo a todos os tipos de solicitações dos clientes, encaminhando-as posteriormente para as áreas responsáveis.

Em termos operacionais, os operadores gastam em média 160 segundos por atendimento realizado. Contudo, a empresa não estabelece um limite para o tempo de atendimento, estabelecendo apenas um ponto de atenção para os operadores que ultrapassam vinte minutos em um atendimento. Cada operador trabalha seis horas diárias de segunda a sexta, atendendo em média 30 ligações por dia. Nos finais de semana e feriados há uma escala de serviços onde apenas metade da equipe trabalha a cada dia.

A segunda empresa pesquisada foi uma empresa do setor de prestação de serviços de *Call Center*. Líder no setor em que atua, está entre as cinco maiores do país em quantidade de posições de atendimento, com aproximadamente oito mil PAs e quinze mil operadores, sendo uma empresa especializada em *outsourcing* de serviços e soluções para *Call Center*. Os principais serviços prestados são tele vendas, telecobrança, centrais de relacionamento com o cliente. Estabelecida no estado de São Paulo, possui ainda diversas filiais por todo o país.

A central selecionada para o estudo foi a Central de Atendimento ao Cliente de uma grande operadora de telefonia do país, um dos seus maiores clientes. Esta central é segmentada em quatro grandes sites de atendimento distribuídos em diferentes capitais do país, contabilizando aproximadamente nove mil funcionários dedicados a esta operação, todos eles prestando serviços terceirizados à empresa cliente.

É considerada uma central de grande porte, recebendo aproximadamente quinze milhões de ligações por mês nos quatro sites de atendimento. A central funciona sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia.

Em termos operacionais, os operadores gastam em média 260 segundos para realizarem o atendimento, sendo que este é um dos indicadores mais cobrado por parte da empresa cliente, uma vez que ele está diretamente ligado ao valor financeiro a ser pago. Quanto maior o tempo de atendimento, maior será o valor pago pelos serviços. Cada operador é cobrado constantemente a alcançar o tempo estipulado, sendo esse um dos critérios de avaliação mensal do desempenho individual. Cada operador trabalha seis horas e quinze minutos diariamente, durante seis dias por semana, de acordo com leis estabelecidas, atendendo em média 30 ligações por dia.

### **3.3.2. População entrevistada**

O estudo foi realizado nas instalações de cada uma das empresas pesquisadas, durante duas semanas em cada empresa. Os entrevistados foram definidos mediante a observação dos seguintes critérios: sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na central de atendimento e tempo de trabalho na empresa. Além disso, alguns fatores tiveram que ser observados para garantir um resultado de qualidade nas entrevistas realizadas:

1) Realização de um número de entrevistas que permitisse comparar a percepção dos entrevistados das duas empresas pesquisadas, que apresentavam realidades bem diversas, e que ao mesmo tempo viabilizasse a pesquisa, considerando-se o tempo de duas semanas a ela disponibilizado pelas empresas. A conjugação dessas duas condições levou à realização de um total de vinte e uma entrevistas.

2) Identificação dos sujeitos que seriam entrevistados, feita, no caso dos gestores, mediante indicação nominal pela direção das empresas, e no caso dos operadores, mediante escolha aleatória. Como se tratava de uma pesquisa qualitativa, era preciso que os sujeitos fossem claramente definidos, de forma a viabilizar a pesquisa.

De acordo com Flick:

O que determina o modo de selecionar as pessoas a serem estudadas é a sua relevância ao tópico da pesquisa, e não a sua representatividade. O objetivo não é reduzir a complexidade, fragmentando-a em variáveis, mas, em vez disso, aumentar a complexidade, incluindo o contexto (FLICK, 2004, p.58).

3) Comunicação prévia dos objetivos do estudo aos sujeitos da pesquisa e agendamento da data e hora da entrevista, buscando garantir a participação e o total comprometimento com a entrevista.

4) Concentrar as entrevistas preferencialmente nos finais de semana, conforme opção das empresas, devido a haver nesses dias, uma maior ociosidade no trabalho dos operadores.

Os procedimentos adotados para a seleção dos sujeitos da pesquisa buscaram tratar a questão de maneira uniforme nas duas empresas. Em cada empresa, foram selecionados dois tipos distintos de participantes ou sujeitos. Um formado por gestores dessas empresas e o outro formado por operadores de atendimento. As entrevistas feitas com os gestores, característica do primeiro tipo de sujeitos em cada empresa, buscaram saber qual o sentido do trabalho realizado pela central de atendimento e o que a empresa fala e faz para alcançar os seus objetivos e metas. As entrevistas realizadas com o segundo tipo de sujeitos, os operadores, buscaram conhecer o sentido do trabalho que eles realizam e como percebem as práticas das empresas para com eles no dia a dia de trabalho.

Para as entrevistas com os sujeitos do primeiro tipo, foram selecionados gestores que tinham participação direta sobre o desempenho operacional da central de atendimento, com atuação direta na elaboração de planos e estratégias associadas aos operadores. Na primeira empresa, com central de atendimento própria, foram entrevistados um diretor e uma coordenadora da área de operações, ambos ligados diretamente à rotina diária de trabalho dos operadores. Na segunda empresa, prestadora de serviços de atendimento, foram entrevistados uma gerente de recursos humanos e dois coordenadores de operação, todos com atuação direta sobre as operações de atendimento.

Para as entrevistas com os sujeitos do segundo tipo, foram considerados operadores de atendimento de diferentes serviços e horários de trabalho, escolhidos de forma aleatória, sem o estabelecimento de critérios, tomando-se o cuidado de garantir uma representatividade significativa quanto à distribuição de sexo, idade, grau de escolaridade, tempo médio de serviço na empresa. A observação desses fatores na seleção dos sujeitos foi importante para que se pudesse caracterizar o ambiente em que eles estão inseridos, tanto no contexto interno quanto externo. Foi importante também para evitar distorções nas entrevistas e garantir que o grupo de entrevistados fosse um retrato fiel da operação de atendimento como um todo.

Na primeira empresa foram entrevistados individualmente oito operadores de atendimento e mais seis participaram da reunião de grupo focal. Na segunda empresa foram

entrevistados individualmente seis operadores de atendimento e mais cinco participaram da reunião de grupo focal.

A opção de concentrar as entrevistas durante os finais de semana, quando havia maior ociosidade no trabalho dos operadores de atendimento, para atender à orientação das empresas nesse sentido, funcionou como fator limitador, particularmente na segunda empresa, onde foi possível entrevistar individualmente apenas 6 operadores.

Resumindo, em termos quantitativos foram realizadas ao todo 21 (vinte e uma) entrevistas, assim distribuídas:

- duas entrevistas com gestores da empresa que opera *Call Center* próprio;
- três entrevistas com gestores da empresa que presta serviços de *Call Center*;
- oito entrevistas individuais com operadores de atendimento da empresa que opera *Call Center* próprio;
- seis entrevistas individuais com operadores de atendimento da empresa que presta serviços de *Call Center*;
- uma reunião de grupo focal com seis operadores de atendimento da empresa que opera *Call Center* próprio;
- uma reunião de grupo focal com cinco operadores de atendimento da empresa que presta serviços de *Call Center*.

Os gestores foram indicados nominalmente pela direção das empresas, enquanto os operadores de atendimento foram escolhidos aleatoriamente dentro de um universo definido em conjunto com a direção da empresa, garantindo-se que fossem mantidos os princípios necessários para uma pesquisa isenta de interferências, uma condição colocada pelo pesquisador, e, que fossem atendidas as recomendações de confidencialidade e qualidade das informações levantadas, condições colocadas pelas empresas.

### **3.3.3. Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados**

O trabalho de pesquisa foi baseado em roteiros de entrevistas e na observação direta, procurando por aspectos que pudessem caracterizar fenômenos e relações existentes nas organizações, fatores estes que poderiam ser interessantes na determinação de

comportamentos, crenças e atitudes comuns às organizações estudadas. “Os discursos, as situações de interação, podem contribuir simultaneamente para o conhecimento das relações de grupo, sua estruturação e para a produção de saberes coletivos e de regras profissionais” (SOUZA\_e\_SILVA e FAÏTA, 2002, p. 46). Foram buscadas também enunciações que reproduzissem os produtos das interações sociais dos grupos e as ideologias ocultas por detrás desses discursos, embutidas nas relações existentes.

A escolha da entrevista como instrumento de coleta de dados foi definida de forma consonante com Selltiz et al (1975, p. 272), pelo fato de que “a entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada”. Por meio da entrevista, consegue-se atribuir um peso maior à descrição verbal do entrevistado, obtendo-se informações quanto aos estímulos e experiências a que ele está exposto, conseguindo-se entender o comportamento do indivíduo. Numa entrevista, o entrevistador tem a oportunidade de não apenas conversar com o entrevistado, mas também, de observá-lo e à situação total que o cerca. (SELLTIZ et al, 1975).

#### Segundo Minayo:

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta de fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva (MINAYO, 2003, p. 57)

Algumas vantagens para o uso das entrevistas são citadas na literatura. Primeiro, as entrevistas são ecléticas, não existindo quase nenhuma limitação para a sua aplicação junto a qualquer classe da população (SELLTIZ et al, 1975). Por ser conduzida por um entrevistador e não depender da necessidade do entrevistado ler ou escrever, qualquer limitação de entendimento ou falta de conhecimento do entrevistado poderá ser resolvida com o apoio do entrevistador. Outra vantagem apontada é o fato de que a entrevista apresenta uma oportunidade para a verificação da validade das descrições. “O entrevistador pode observar não apenas o que diz o entrevistado, mas também como o diz. Pode, se desejar, verificar afirmações contraditórias. Se necessário, o entrevistador pode discutir diretamente a descrição da pessoa, a fim de verificar qual a ocorrência de suas respostas” (SELLTIZ et al, 1975, p. 272). Por fim, uma grande vantagem da entrevista é sua flexibilidade. “Numa entrevista,

existe a possibilidade de repetir as perguntas, ou apresentá-las de outro modo para que se possa ter a certeza de que são compreendidas, ou fazer outras perguntas a fim de esclarecer o sentido de uma resposta” (SELLTIZ et al, 1975, p. 271).

Nesta pesquisa, foi adotado o tipo de entrevista semi-estruturada, feita a partir de um roteiro elaborado previamente. Este tipo de entrevista permite trabalhar com um roteiro aberto ou semi-estruturado, onde o entrevistador pode abordar livremente o tema proposto. A flexibilidade permitida pelo roteiro semi-estruturado, se adequadamente usada, “ajuda a revelar os aspectos afetivos e carregados de valor das respostas da pessoa, bem como a verificar a significação pessoal de suas atitudes” (SELLTIZ et al, 1975, p. 295). Esse tipo de entrevista favorece que as respostas dos entrevistados sejam espontâneas e não forçadas, específicas e concretas em relação ao tema abordado, revelando o pensamento pessoal (SELLTIZ et al, 1975).

Para a realização da pesquisa foram então desenvolvidos dois roteiros de entrevista semi-estruturada e um roteiro para o trabalho com grupos focais. Fundamentado em Richardson (1999), a utilização dos roteiros de entrevista semi-estruturada teve por objetivo obter do entrevistado aquilo que ele considera mais relevante em relação a determinado problema, procurando saber como e por que algo ocorre, ao invés de determinar a frequência de ocorrência de determinado fato. Os roteiros de entrevista iniciavam com questões abertas a fim de aquecer o entrevistado e deixá-lo à vontade (FLICK, 2004). Estas questões foram respondidas pelos entrevistados com base no conhecimento que possuíam no momento. A seguir, o roteiro apresentava questões que levavam os entrevistados a comentarem sobre pressuposições teóricas do estudo. Foram evitadas questões que pudessem confrontar os entrevistados, uma vez que o tema em estudo poderia levar os entrevistados a situações desconfortáveis frente a questões mais incisivas. Dessa forma, os diferentes tipos de questões do roteiro permitiram ao pesquisador lidar de forma mais explícita com as pressuposições esperadas.

Alguns aspectos importantes foram considerados na elaboração dos instrumentos de coleta de dados. De acordo com Flick (2004), a elaboração de questões para a pesquisa orienta-se pelos objetivos que se queira esclarecer na pesquisa de campo, buscando-se a maior clareza possível na construção desta relação, de forma a evitar o risco de se deparar com uma série de informações sem sentido no momento da interpretação dos dados. “A decisão acerca de uma questão específica depende essencialmente dos interesses práticos do pesquisador e do

seu envolvimento em certos contextos históricos e sociais” (FLICK, 2004, p. 64). Outro aspecto importante considerado na elaboração de questões de pesquisa diz respeito à objetividade e precisão. De acordo com Flick (2004), a formulação de questões de pesquisa tem que ser feita de tal forma que uma questão não suscite muitas outras questões, minimizando uma possível perda de foco.

Construído segundo tais orientações, o instrumento utilizado foi um guia na condução da entrevista, apresentando questões que conduziram ao conteúdo esperado. Foi também flexível o suficiente para adaptar-se ao encaminhamento das entrevistas. Nos casos em que o entrevistado não se mostrava suficientemente participativo, o roteiro de entrevista permitiu o uso de questões complementares, associadas às questões principais, para estimular o respondente a fornecer as informações solicitadas. No caso de entrevistados participantes e loquazes, o roteiro foi utilizado apenas como um direcionador, evitando a perda de foco e garantindo o resultado a ser alcançado.

Também foi utilizado como instrumento de coleta de dados para a pesquisa a ferramenta Grupo Focal. De acordo com Caplan (1990 apud DIAS, 2000, p. 332), “os grupos focais são pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas”. Um grupo focal é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido (até no máximo 12 pessoas), com o propósito de obter informação qualitativa em profundidade. As pessoas são convidadas para participar da discussão sobre determinado assunto. Normalmente, os participantes possuem alguma característica em comum, por exemplo, compartilham das mesmas características demográficas tais como nível de escolaridade, condição social, ou são todos funcionários de um mesmo setor. Segundo Patton (1990 apud FLICK, 2004, p. 124), um grupo focal é uma entrevista com um pequeno grupo de pessoas, normalmente de seis a oito, sobre um tópico específico, e com uma duração de 30 minutos a 2 horas no máximo.

Para Oliveira e Freitas (1998), o grupo focal é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, com características definidas quanto à proposta do trabalho que se pretende, onde o foco ou o objetivo principal da análise são as interações que acabam por ocorrer dentro do grupo. “Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às idéias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador” (OLIVEIRA e FREITAS, 1998, p. 83).

O grupo focal é uma metodologia utilizada no processo de auto-avaliação institucional, possibilitando identificar, analisar e entender a realidade institucional, por meio de indicadores internos e externos, geralmente colocando ênfase nos indicadores internos, construídos de forma participativa, e valorizando a análise histórica de outros momentos avaliativos vividos na organização. Patton (1990 apud FLICK, 2004, p. 125), afirma que o grupo focal é uma técnica qualitativa de coleta de dados, a qual possibilita ao entrevistador obter controles sobre a qualidade dos dados coletados, controles estes associados ao grupo, visto que cada participante tende a controlar e ser controlado pelos demais, eliminando possíveis falsidades nas opiniões que venham a ser expressas. “É uma técnica qualitativa que pode ser usada sozinha ou com outras técnicas qualitativas ou quantitativas para aprofundar o conhecimento das necessidades de usuários e clientes” (DIAS, 2000, p.332).

A aplicação do grupo focal difere de outras técnicas pelo fato de que tem como objetivo gerar sinergia entre os participantes da reunião, e não o consenso. De acordo com Johnson (1994 apud DIAS, 2000, p. 333), “a energia gerada pelo grupo resulta em maior diversidade e profundidade de respostas, isto é, o esforço combinado do grupo produz mais informações e com maior riqueza de detalhes do que o somatório das respostas individuais”.

Segundo Oliveira e Freitas (1998, p. 84), “o uso do Grupo Focal é particularmente apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem”. “Do ponto de vista da ciência social, ele é utilizável pelo seu próprio conteúdo e como um complemento para métodos tanto qualitativos como quantitativos” (OLIVEIRA e FREITAS, 1998, p. 84). O grupo focal, como uma entrevista em grupo, combina elementos das diferentes práticas de pesquisa social, como por exemplo a entrevista individual e a observação de grupos.

A observação desses aspectos diferenciais entre a percepção expressa individualmente e a percepção expressa em grupo é de interesse para o presente estudo, pois poderá realçar o que é assimilado do discurso empresarial pelas lideranças e repassado para os demais como algo positivo, e que poderá acabar sendo aceito pelos indivíduos por influência do grupo onde estão inseridos.

O primeiro roteiro foi utilizado nas entrevistas com os gestores das duas empresas, e teve como foco de pesquisa as práticas, processos, regras, ferramentas e estratégias de gestão existentes na empresa, buscando evidenciar com suas questões o discurso adotado por elas para apresentar os seus objetivos e metas, relacionando-o aos modelos de gestão para atingi-los. Ele está apresentado no apêndice I. A coleta de dados, junto aos sujeitos do primeiro tipo, gestores, foi feita mediante entrevista individual, pré-agendada com cada indivíduo, na qual foram formuladas questões constantes do roteiro de entrevista. As respostas obtidas foram anotadas em formulário próprio e, com a concordância de todos os entrevistados, as entrevistas foram gravadas. Em média, cada entrevista durou aproximadamente uma hora e meia.

Com o grupo do segundo tipo, operadores de atendimento, foram adotadas as duas práticas de coleta de dados previstas, a entrevista individual e o grupo focal. O segundo roteiro foi utilizado com os operadores de atendimento selecionados para a entrevista individual, tendo como foco de pesquisa a percepção desses operadores de atendimento sobre o trabalho que desenvolvem e sobre o discurso organizacional de suas empresas sobre as práticas de gestão na operação no dia a dia. Ele está apresentado no apêndice II. Também com esses sujeitos foram feitas entrevistas individuais pré-agendadas com as coordenações de cada empresa, e formuladas as questões constantes do roteiro de entrevista. As respostas obtidas foram anotadas em formulário próprio e, com a concordância de todos os entrevistados, as entrevistas puderam ser gravadas. Cada entrevista durou aproximadamente cinquenta minutos.

O roteiro para o trabalho com grupos focais foi utilizado com os operadores de atendimento selecionados para as sessões de Grupo Focal e teve orientação semelhante ao da pesquisa individual com operadores de atendimento (roteiro dois). A diferença entre este roteiro e o anterior está no enfoque dado aos entrevistados. Enquanto a entrevista individual teve um caráter mais investigativo, as sessões de grupo focal tiveram um caráter de comprovação pelo grupo das colocações apresentadas nas entrevistas individuais. Dessa forma, os resultados do grupo focal serviram para reduzir as interferências e extremismos pessoais, tanto negativos quanto positivos, que poderiam ocorrer na aplicação do roteiro individual. O roteiro do grupo focal está apresentado no apêndice III.

Para fins de confirmação das observações feitas e das informações coletadas, foram realizadas as sessões com o grupo focal, seguindo-se um roteiro específico para o encaminhamento das questões formuladas. Nestas reuniões, o pesquisador agiu de forma a

garantir que todos os participantes colaborassem com informações pertinentes ao estudo, buscando confirmar aspectos observados e comentários feitos nas entrevistas individuais. Para isso, as sessões de grupo focal ocorreram somente após o término de todas as entrevistas individuais com operadores de atendimento. Essas reuniões também foram gravadas e anotadas em formulário específico.

Visando minimizar a possibilidade de ocorrerem possíveis problemas que poderiam dificultar a etapa de coleta dos dados, foram, inicialmente, tomados alguns cuidados, tais como (MINAYO, 2003): a) buscou-se uma aproximação com as pessoas selecionadas para o estudo, procurando-se criar um ambiente em que elas se sentissem confortáveis e à vontade para colaborarem com o estudo. Para isto, todas as entrevistas foram realizadas em locais reservados, distantes da operação, e com a garantia de que as informações seriam estritamente sigilosas. A todos foi solicitada permissão para que as entrevistas fossem gravadas; b) Inicialmente foi apresentada a proposta de estudo aos entrevistados, explicados os objetivos e descritos os possíveis resultados do trabalho; c) o entrevistador buscou adotar uma postura isenta em relação à problemática apresentada durante todas as entrevistas, procurando não expressar suas opiniões pessoais em nenhum momento.

#### **3.3.4. Análise das entrevistas**

Como citado anteriormente, a Análise do Discurso foi metodologia fundamental para a análise das entrevistas. Por meio da Análise do Discurso, pode-se avaliar as idéias por detrás das falas, agregando ao estudo a análise de aspectos não evidenciados claramente por gestores e operadores de atendimento.

Como suporte à Análise do Discurso, para que se pudesse agrupar as entrevistas de acordo com uma mesma lógica, facilitando a análise dos dados coletados, foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo, que permite verificar hipóteses e questões previamente levantadas, assim como explicitar as descobertas do que estava por detrás dos conteúdos manifestos nas entrevistas (MINAYO, 2003). De acordo com Richardson (1999, p. 230), “a análise de conteúdo visa manipular mensagens e testar indicadores que permitam inferir sobre uma realidade diferente daquela mensagem”.

Segundo Bardin (1997), as inferências feitas devem responder a duas questões principais: 1) O que é que conduziu as respostas a um determinado enunciado? e 2) Quais as

possíveis conseqüências deste enunciado para a organização e para o grupo? Essas perguntas poderão ser respondidas a partir da análise da presença ou ausência de uma determinada característica ou conteúdo nos enunciados, ou por meio da identificação de formações discursivas características ou recorrentes. Também, precisa-se observar as estratégias de persuasão e as relações de poder atuantes por detrás das formações discursivas.

A primeira etapa para a construção da Análise de Conteúdo é a definição das categorias de classificação ou unidades de análise. Estas categorias são baseadas nos objetivos e questões propostas para a pesquisa. Selltiz et al (1975, p. 441) afirmam que “a pergunta da pesquisa ou as hipóteses, se formuladas, apresentam a base para a escolha dos princípios de classificação”, que serão os norteadores para o processo de análise do conteúdo. De acordo com Franco (2003), as categorias de classificação são o ponto central da análise de conteúdo.

As categorias de análise definidas para o presente estudo consideraram em primeiro lugar duas dimensões de análise. A primeira, que diz respeito ao sentido do trabalho de atendimento, considerando a importância do trabalho para a empresa e seus clientes e a importância de realizar este trabalho para os operadores de atendimento. E a segunda, que diz respeito à percepção dos operadores de atendimento em relação às práticas adotadas pelas empresas para conseguirem o seu comprometimento com o trabalho de atendimento. Em consonância com as dimensões acima, durante o processo de entrevistas foram identificados os critérios que serviram como base para a construção da análise das empresas estudadas. Esses critérios foram avaliados quanto ao impacto no tema proposto, quanto à relevância diante dos demais e quanto à recorrência que o mesmo apresentou durante as entrevistas realizadas.

A identificação desses critérios foi feita por meio da leitura das gravações das entrevistas, onde se buscou identificar os aspectos mais citados e apontados como de maior importância. Além disso, por meio da Análise do Discurso, procurou-se identificar as idéias escondidas, os discursos criados para garantir a sobrevivência dentro do contexto da empresa (PICCARDI, 1999). Foram observados também os “silêncios” e “lacunas” dos discursos, que, como apontado por Brandão (2002), camuflam as ideologias presentes na organização.

Desta forma, os critérios identificados em cada uma das dimensões foram:

Para a dimensão “O sentido do trabalho de atendimento”:

- a) O sentido e a importância do atendimento para a empresa;
- b) As oportunidades do trabalho em *Call Center* para os operadores de atendimento;
- c) O sentido do trabalho em *Call Center* para os operadores de atendimento.

Para a dimensão “A percepção de operadores quanto às práticas empresariais”:

- a) A Visão que se tem da empresa;
- b) Práticas de desenvolvimento;
- c) Práticas de reconhecimento;
- d) Práticas de Controle.

Feita a definição das categorias de análise, o processo de Análise de Conteúdo dos dados coletados obedeceu três etapas, que foram a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados.

A Pré-análise é a fase de organização do trabalho. De acordo com Richardson (1999), tem por objetivo a operacionalização e sistematização das idéias para a execução da análise. “Corresponde a um processo e buscas iniciais, de intuições, de primeiros contatos com os materiais” (FRANCO, 2003, p. 43), com o objetivo de sistematizar o processo de análise.

De acordo com Richardson (1999), as atividades consideradas na pré-análise são:

1) a leitura inicial dos documentos, quando se poderá ter o contato inicial com o material de estudo, identificando-se as primeiras orientações e impressões;

2) a escolha dos documentos, quando serão selecionados os documentos a serem trabalhados. Esta escolha, de acordo com Franco (2003) obedece a algumas regras, que são: a) a regra da exaustividade: realizar um levantamento de todos os documentos disponíveis e considerá-los na análise; b) a regra da representatividade: a amostra considerada deve ser um retrato fiel da realidade em estudo; c) a regra da homogeneidade: todos os documentos precisam respeitar a critérios estabelecidos para a seleção;

Na realização da pesquisa objeto deste trabalho, a etapa de pré-análise incluiu as seguintes atividades:

- Realização de entrevistas de campo, conforme descrito anteriormente, para a geração do material de análise;

- Degração das entrevistas: após a realização das entrevistas e grupos focais, as falas gravadas foram degravadas, dando origem a uma série de textos digitados. Esta etapa do trabalho obedeceu a seguinte rotina: 1) os dados coletados por escrito, por meio das anotações feitas pelo pesquisador durante as entrevistas, foram digitados pelo próprio pesquisador imediatamente após a realização das entrevistas e dos grupos focais, garantindo na transcrição a integridade e totalidade das informações coletadas; 2) as entrevistas gravadas foram transcritas integralmente, considerando-se na digitação todas as palavras, pontuações e pausas utilizadas pelo entrevistado durante o processo de entrevista; 3) as percepções registradas pelo pesquisador foram transcritas e associadas aos diferentes momentos da entrevista, garantindo que expressões, comportamentos e sintomas dos entrevistados estivessem relacionados às suas respectivas falas.
- Leitura e seleção das unidades de análise: a partir dos textos degravados e digitados, foi feita uma leitura geral de todos eles para identificar aspectos que pudessem ser considerados como unidades de análise a serem categorizadas. Os textos foram analisados sob duas dimensões: 1) Dimensão individual: que se caracterizou pela comparação entre as anotações do pesquisador e as frases gravadas, buscando-se identificar pontos de atenção e conflito; 2) Dimensão interpessoal: que se caracterizou pela comparação das respostas dadas pelos diferentes sujeitos da pesquisa a cada questão a eles formuladas, buscando identificar os pontos em comum e os pontos divergentes encontrados nas respostas obtidas.

A segunda etapa do processo de Análise do Conteúdo foi a análise do material coletado. De acordo com Richardson (1999), esta etapa consiste na codificação dos dados, na categorização de acordo com as categorias estabelecidas, e na quantificação das informações obtidas.

A escolha dos casos analisados proporcionou um conteúdo rico em informações relevantes, abrangendo o campo de estudo em toda a sua diversidade, e evidenciando uma grande variedade de casos, o que permitiu aprofundar as conclusões do estudo.

A última etapa considerada no processo de Análise do Conteúdo foi o tratamento dos resultados. A partir da categorização realizada, buscou-se agrupar os dados de tal forma que

possibilitasse a análise estruturada dos mesmos. Nesta etapa, de acordo com Richardson (1999), o pesquisador confronta a teoria estudada com os fatos observados. “Em um primeiro passo, elaboram-se as categorias com base na teoria, em seguida revisam-se estas categorias à luz dos dados” (RICHARDSON, 1999, p. 240).

Como apoio ao tratamento dos resultados, foi realizada a construção do contexto, onde se buscou traçar todas as características que envolviam o ambiente de cada um dos participantes do processo de pesquisa e de suas respectivas empresas, construindo o contexto que poderia explicar determinadas percepções, comportamentos, idéias e expressões verbais apresentadas durante as entrevistas. Mais uma vez, por meio da Análise do Discurso foi possível identificar a percepção de gestores e operadores quanto ao contexto em que estavam inseridos, evidenciando-se os principais aspectos que poderiam influenciar comportamentos e idéias.

A partir de todo o material coletado, construiu-se a análise em questão. Nesta etapa, procurou-se recriar o discurso organizacional praticado, considerando-se aspectos ressaltados e verbalizados pelos entrevistados e por meio dos aspectos não verbalizados, mas identificados pelo pesquisador nas entrevistas. Foram feitas, então, análises comparando os discursos proferidos pelos tipos de entrevistados de cada empresa e comparando, entre empresas diferentes, os discursos proferidos pelos tipos de entrevistados pesquisados.

Alguns obstáculos tiveram que ser vencidos no processo de realização da pesquisa de campo. O primeiro diz respeito ao acesso às instituições estudadas. Segundo Flick (2004), “a pesquisa perturba, desorganiza rotinas, sem trazer compensação perceptível imediata ou a longo prazo para a instituição e seus membros”. Para vencer este obstáculo, o pesquisador negociou a sua entrada na organização com os níveis mais altos de direção, estabelecendo uma relação próxima com a mesma. Foi preciso ir além de uma mera prestação de informações, sendo necessário apresentar de forma clara os objetivos da pesquisa, e assumir o compromisso de apresentar os resultados do estudo tão logo estes estejam concluídos. Outro obstáculo apontado por Flick (2004), diz respeito ao acesso aos indivíduos, como chegar às pessoas mais interessantes dentro do campo de pesquisa que se quer estudar. O autor propõe a idéia da negociação, além de precauções que garantam o anonimato e a restrição de distribuição de algumas informações. As sugestões apresentadas por Flick (2004) foram seguidas no presente estudo, e a liberação dos operadores, sujeitos da pesquisa, foi conseguida

por meio de negociações com seus coordenadores e mediante a garantia de ser respeitada a confidencialidade das informações obtidas.

#### **4. Resultados e Discussão**

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, são apresentados os dados relacionados com os critérios utilizados como filtros para a seleção dos entrevistados, que foram: sexo, idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho em *Call Center*. A partir desses dados, pode-se analisar o perfil do grupo de entrevistados, validar informações apresentadas anteriormente neste trabalho e situar os resultados obtidos no contexto das relações de trabalho existentes no Brasil hoje em dia.

Por meio da análise das entrevistas, buscou-se evidenciar as práticas de gestão existentes no discurso organizacional utilizado pelas empresas estudadas, e a percepção de seus operadores de atendimento sobre esse discurso, avaliando o impacto no trabalho desempenhado pelos operadores entrevistados.

Os resultados são apresentados, inicialmente, por empresa pesquisada, e consideram duas dimensões: na primeira, que diz respeito ao sentido do trabalho de atendimento, inclui a consideração da importância do trabalho para a empresa e seus clientes e a importância desse trabalho para os operadores de atendimento. A segunda refere-se à percepção dos operadores de atendimento sobre as práticas adotadas pelas empresas para conseguirem o seu comprometimento com o trabalho de atendimento, e permite avaliar a percepção dos operadores sobre o discurso da empresa.

É feita a análise das informações coletadas em cada uma das empresas e comparados os resultados encontrados em cada uma delas. As análises consideraram as informações fornecidas pelos gestores e as informações fornecidas pelos operadores, buscando-se estabelecer relações entre a percepção dos operadores e o discurso proferido pela empresa.

Com a finalidade de facilitar a identificação das transcrições de trechos das entrevistas realizadas para o texto da análise de resultados, foi estipulado um código de identificação para cada entrevistado. Este código é composto por quatro caracteres, sendo os dois primeiros a identificação da empresa e os dois últimos a identificação do entrevistado. A relação completa dos códigos utilizados encontra-se no apêndice IV.

##### **4.1. Análise do grupo de Entrevistados**

Foram entrevistados trinta indivíduos na pesquisa de campo, assim distribuídos:

<b>Tipo de instrumento de coleta utilizado</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Entrevista Individual com gestores	2	2
Entrevista Individual com operadores	8	6
Grupos Focais	6	5

**Tabela 1:** Distribuição do número de entrevistados

Quanto à segmentação por sexo, os operadores entrevistados ficaram assim distribuídos:

<b>Sexo</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Feminino	11 – 78%	7 – 63%
Masculino	3 – 22%	4 – 37%

**Tabela 2:** Distribuição dos operadores por sexo

De acordo com a pesquisa *Global Call Center Industry Project* (ABRAREC, 2005), o número de pessoas do sexo feminino trabalhando em *Call Center* é maior que o número de pessoas do sexo masculino. Segundo essa pesquisa, 76,8% das pessoas são do sexo feminino. Os resultados obtidos no presente estudo ficaram próximos aos da pesquisa citada, observando-se, contudo, que na Empresa B o percentual de mulheres é menor. Tal resultado pode ser justificado pelo fato da empresa B prestar serviços para uma empresa de telefonia, da qual terceirizou o atendimento há aproximadamente seis anos. A empresa de telefonia caracteriza-se por demandar funções técnicas ainda predominantemente exercidas por homens, o que é constatado em várias células de atendimento da empresa que prestam serviços técnicos e que são integradas predominantemente por operadores do sexo masculino.

Quanto à distribuição por idade, observa-se os seguintes números nas empresas analisadas:

<b>Idade</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
< 20 anos	0 – 0%	0 – 0%
20 – 25 anos	4 – 29%	3 – 27%
26 – 30 anos	3 – 21%	3 – 27%
> 30 anos	7 – 50%	5 – 46%

**Tabela 3:** Distribuição dos operadores por idade

Em pesquisa realizada em um *Call Centers* do Brasil, Vilela e Assunção (2004) observaram que aproximadamente 90% do universo pesquisado tinha idade inferior aos trinta anos. Contradizendo esse resultado, a pesquisa aqui descrita aponta a presença de um maior número de pessoas com mais de trinta anos, sendo aproximadamente 50% dos sujeitos em cada uma das empresas pesquisadas. Na empresa A, esta diferença pode ser justificada pelo perfil para contratação traçado pela empresa e pelo tempo de trabalho na central. Na empresa B não há uma clara definição do porque desta diferença encontrada, cabendo investigação desse dado em estudos posteriores.

O nível de escolaridade encontrado entre os operadores de atendimento é detalhado na tabela 4 a seguir:

Nível de Escolaridade	Empresa A	Empresa B
2º. Grau completo	1 – 7%	4 – 36%
3º. Grau em curso	2 – 14%	2 – 18%
3º. Grau trancado	1 – 7%	2 – 18%
3º. Grau completo	10 – 72%	3 – 28%

**Tabela 4:** Distribuição dos operadores por nível de escolaridade

Observa-se que 100% do grupo de entrevistados têm o segundo grau completo, exigência mínima estabelecida pelas empresas. Contudo, na empresa A, o número de pessoas com grau universitário é muito significativo, mais uma consequência do perfil estabelecido pela empresa. Outro fator identificado que possibilita a contratação de pessoas com um melhor nível de escolaridade na empresa A é o salário pago, que é aproximadamente o dobro do salário praticado no mercado de *Call Center*. Em média, o mercado paga quatrocentos e cinquenta reais de salário, enquanto a empresa A paga em média novecentos e trinta reais. As principais áreas de formação encontradas entre aqueles que estão cursando o nível superior ou já concluíram são administração, pedagogia e análise de sistemas.

O critério seguinte considera o tempo de trabalho em *Call Centers*, e os números obtidos aparecem na tabela 5:

Tempo de Trabalho em CC	Empresa A	Empresa B
< 1 ano	0 – 0%	3 – 28%
1 – 3 anos	5 – 35%	5 – 45%
4 – 5 anos	2 – 15%	1 – 9%
> 5anos	7 – 50%	2 – 18%

**Tabela 5:** Distribuição dos operadores por tempo de trabalho em *Call Center*

Assim como o nível de escolaridade, também o tempo de trabalho evidencia números diferentes nas empresas A e B. A empresa A possui 50% dos seus operadores com mais de cinco anos de experiência em *Call Center*, experiência essa adquirida praticamente na própria empresa A. Já na empresa B, a maior quantidade de operadores possui no máximo três anos de experiência em *Call Center*. Nas entrevistas realizadas, fica evidente a diferença de postura dos entrevistados, quando se considera esse critério. Enquanto na empresa A os operadores possuem alguma visibilidade de carreira, associado a um salário maior que o padrão de mercado, na empresa B os operadores enxergam o que fazem apenas como um trampolim para outras oportunidades. A empresa B serve como um berçário, onde os operadores ganham um salário suficiente para pagar os seus estudos e têm um horário de trabalho flexível e de seis horas diárias, o que facilita a realização de outras atividades durante o restante do dia. Frases como “*Eu conciliaria. Eu sempre trabalho em dois empregos*” (EBO5) ou “*as vantagens dessa empresa são as seis horas...*” (EBO2) deixam clara a percepção dos operadores quanto a este aspecto.

Por fim, é interessante destacar alguns aspectos percebidos no cruzamento das informações coletadas. Primeiro, todas as pessoas que possuem apenas o segundo grau completo, cinco no total, apresentam idade superior a 30 anos e trabalham há mais de cinco anos em *Call Center*. Nas entrevistas fica evidente que são pessoas que tiveram poucas oportunidades de emprego e, ao conseguirem uma chance acabaram se apegando a esta como se fosse única. Algumas comentam a possibilidade de voltar a estudar, mas ao mesmo tempo verbalizam que têm grande preocupação em como manter suas famílias, o que acaba por inviabilizar o retorno aos estudos. Há como uma acomodação no trabalho que realizam, que parece ser visto apenas como um meio para prover ou complementar o orçamento familiar.

Outro aspecto interessante a destacar é a relação entre o tempo de trabalho em *Call Center* e a idade das pessoas. Quanto mais idade se possui, maior a incidência de pessoas com um alto tempo de trabalho em *Call Center*. Quanto maior a idade, maior é o número de pessoas com mais anos de trabalho em *Call Center*. A reflexão sobre as razões que teriam levado a permanecerem por longo tempo na atividade, feita à luz dos resultados da pesquisa, levou a concluir que alguns assim procederam porque gostavam do que faziam, e acabaram encontrando na atividade de *Call Center* um trabalho interessante. Outro grupo, constituído em particular por aqueles que não possuem formação em 3º. grau, permaneceu na atividade por falta de outras oportunidades de trabalho. E um terceiro grupo assim procedeu devido a

um certo grau de acomodação e a não disposição para o enfrentamento de desafios profissionais.

#### **4.2. Definição de Critérios para a Análise de Dados**

Como comentado anteriormente, a análise dos dados coletados aborda duas dimensões, de acordo com a proposta do estudo. A primeira, que diz respeito ao sentido do trabalho de atendimento, e a segunda, que diz respeito à percepção dos operadores de atendimento em relação às práticas adotadas pelas empresas para conseguirem o seu comprometimento com o trabalho de atendimento.

Os critérios utilizados na análise guardaram consonância com a proposta do estudo, tendo sido avaliados quanto ao impacto no tema proposto, quanto à relevância diante dos demais e quanto à recorrência que o mesmo apresentou durante as entrevistas realizadas.

A identificação dos critérios, feita por meio de leitura detalhada de todas as gravações das entrevistas, permitiu identificar os aspectos mais importantes apontados nas entrevistas. Permitiu, também, identificar as idéias não verbalizadas e os discursos criados para garantir a sobrevivência dentro do contexto da empresa (PICCARDI, 1999), e da mesma forma, permitiu observar os “silêncios” e “lacunas” dos discursos, que, como apontado por Brandão (2002), camuflam as ideologias presentes na organização.

Desta forma, os critérios identificados em cada um dos temas foram:

O quadro n. 1 a seguir sintetiza a relação entre os critérios adotados e as evidências encontradas no estudo da primeira dimensão:

<b>O Sentido do Trabalho de Atendimento</b>	
<b>Crêterios</b>	<b>Evidências identificadas</b>
A importância do trabalho de atendimento para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão do <i>Call Center</i> como um diferencial</li> <li>- Visão do <i>Call Center</i> como um centro de custos</li> </ul>
A importância do trabalho em <i>Call Center</i> para os operadores de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento pessoal</li> <li>- Crescimento profissional</li> <li>- Oportunidades de trabalho</li> <li>- O papel dos operadores</li> </ul>
O sentido do Trabalho em <i>Call Centers</i> para os operadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfa�o</li> <li>- Realiza�o pessoal</li> <li>- Conflito entre Rotinas x Desafios</li> <li>- Conflito entre Tarefas simples x Tarefas complexas</li> <li>- Fontes de desgaste físico</li> <li>- Fontes de desgaste emocional</li> </ul>

**Quadro 1:** Critérios de Análise quanto ao Sentido do Trabalho em Atendimento

O quadro n. 2 a seguir sintetiza a rela o entre os critérios adotados e as evidências encontradas no estudo da segunda dimensão:

A percepção de Operadores quanto às Práticas Empresariais	
Critérios	Evidências identificadas
Visão da Empresa	- Identidade com a empresa - Participação do nível gerencial
Práticas de Desenvolvimento	- Treinamentos - Plano de carreira e oportunidades de crescimento
Práticas de Reconhecimento	- Salários e Benefícios - Premiações - Programas, políticas e práticas de reconhecimento - Programas e práticas motivacionais
Práticas de Controle	- Instrumentos de controle - Scripts de atendimento - Controle de horários - Tempo médio de atendimento - Políticas e práticas de monitoria - Políticas e práticas de metas

**Quadro 2:** Critérios de Análise quanto à percepção dos operadores em relação às práticas empresariais

A partir das evidências apontadas foi realizada a análise de cada critério associado às dimensões de estudo. A seguir, apresenta-se a análise para cada empresa e o estudo comparativo entre elas.

### 4.3. Análise da Empresa A

Como informado, a Empresa A atua no segmento de comunicação de massa, englobando a redação de jornais, rádios e internet. É líder de mercado, tendo uma vasta carteira de assinantes dos seus produtos. Possui uma central de atendimento própria que atende a todos os segmentos de atuação, com quarenta operadores. Na empresa A foram entrevistados dois gestores, sendo um diretor e uma coordenadora, e quatorze operadores de atendimento, sendo oito individualmente e seis no Grupo Focal.

Excluído: é uma empresa do

Excluído: Ela é

Excluído: nos segmentos onde atua

Excluído: vários clientes como

Excluído: A empresa A

Excluído: p

### 4.3.1. Análise do “sentido do trabalho de atendimento”

O primeiro critério considerado foi “a importância do trabalho de atendimento” para a empresa. Como citado anteriormente, na visão de Dormann e Zijlstra (2003), as empresas da economia de serviços, grupo onde a empresa A se enquadra, têm no contato com o cliente a questão chave das suas políticas e filosofia. A afirmação do entrevistado EAG1, transcrita a seguir, colabora com a idéia de que a central de atendimento é fundamental para a operação da empresa A, configurando-se como um dos principais mecanismos de interação da empresa com os seus clientes. A central de atendimento ultrapassa essa finalidade, sendo tratada como uma central de relacionamentos. Segundo o entrevistado, “o trabalho da central de atendimento é tão importante que ele é considerado um dos “Momentos da Verdade” no relacionamento com nosso cliente. Nós selecionamos dez pontos fundamentais, e a central é um desses.” (EAG1). Pode-se observar na afirmação feita a importância atribuída pela empresa ao trabalho da central de atendimento, mostrando que ela se destaca como uma das principais estratégias da empresa para a manutenção de bom relacionamento com seus clientes.

Excluído: O primeiro critério analisado

Excluído:

Excluído: (CELSO, SE O TERMO “IMPORTÂNCIA” ESTIVER SENDO USADO COMO SINÔNIMO DO TERMO “SENTIDO”, É PREFERÍVEL REPETIR ESTE. EM PESQUISA A COMUNICAÇÃO DEVE SER MUITO PRECISA, MESMO QUE REPETITIVA ).

Excluído: esta

Excluído: , uma vez

Excluído: num

Excluído: é mais do que apenas atendimento,

Excluído: EAG1

Excluído: depositada

Excluído: no

Excluído: uma vez

Excluído: dentre

Excluído: o

Excluído: colabora com est

O entrevistado EAG2 também demonstra a visão da empresa sobre a importância da central de atendimento quando afirma: “Eu vejo a central de atendimento como a porta de entrada para o cliente.” (EAG2). Nesta afirmação, o entrevistado busca salientar que a central de atendimento é a referência da empresa para o cliente. Ao comparar a central com uma “porta de entrada”, ele associa a noção de referência, ou seja, quando alguém precisa dos serviços oferecidos pela empresa, busca-os, entrando na empresa pela “porta de entrada”, a central de atendimento.

Excluído: demonstrar

Excluído: de alguma informação sobre a

Excluído: ele deverá

Excluído: r

Excluído: sua

Excluído: Esta

Excluído: da importância da

A visão de que a central de atendimento é importante para a Empresa A também é compartilhada pelos operadores. Colocações como “A central é muito importante, porque aqui nós atendemos um pouco de tudo.” (EAO1), “É a porta de entrada e saída dos clientes. Tem um grau muito alto de importância.” (EAO8), “A central é como a cabeça da Empresa A.” (EAO5) e “A porta de entrada de tudo aqui é a central de atendimento. Porque tudo depende do cliente. É onde ele é ouvido, onde ele é atendido.” (EAO2), são confirmações dessa visão.

Excluído: Durante

Excluído: é

Excluído: realmente

Excluído: esta

Excluído: .

Excluído: para a empresa e para os operadores, contudo

Excluído: ,

Embora nas entrevistas tenha sido possível identificar a convicção da empresa e dos operadores quanto à importância da central de atendimento, alguns aspectos suscitam dúvidas

quanto à importância que a empresa de fato atribui à central. Primeiro, as instalações físicas da central de atendimento são muito precárias, com poucos e velhos equipamentos, sem espaços adequados para os operadores e com uma localização pouco adequada. Um dos entrevistados assim se manifestou, sobre o tema: “*Parece que as coisas foram jogadas, improvisadas. Iluminação, equipamentos, salas ruins.*” (EAO8). A Empresa está fazendo uma reforma de suas instalações para unificar todas as suas centrais de atendimento e melhorar a qualidade dos equipamentos disponibilizados, mas, somente agora, quando a empresa já se ressentia de uma perda de mercado, é que decidiu realizar essa reforma. De acordo com os relatos de operadores, os problemas com as instalações são antigos, e nunca houve uma grande preocupação da empresa com eles.

Outro aspecto que contradiz a fala da importância da central de atendimento diz respeito à qualidade das informações prestadas. O entrevistado EAG2 afirma: “*Então eu vejo a central com uma grande responsabilidade, no trato com o cliente e também na qualidade da informação.*” (EAG2), atribuindo à central de atendimento a responsabilidade de sempre oferecer, ao cliente aquilo que ele busca, informando-o de forma precisa, completa e com a maior presteza possível. Contudo, na visão de operadores, não é bem isso o que acontece. De acordo com o segundo entrevistado, “*Eu acho que a Empresa A falha um pouco em relação a isso. A informação da central não chega no tempo necessário, deixa de informar alguma coisa ao seu próprio cliente... Muitas vezes já aconteceu de a gente ser informado de alguma coisa pelo cliente.*” (EAO2). Esta afirmação demonstra dificuldades com o fluxo interno de informações na empresa, e que os operadores não confiam nele. Os operadores reclamam da falta de conhecimento das outras áreas da empresa sobre o trabalho realizado pela central de atendimento. O próprio gestor dois comenta que “*a percepção deles, em relação às outras áreas, é que eles não são tão valorizados quanto deveriam.*” (EAG2). Este é um ponto que merece a atenção da empresa A, pois, se, a central de atendimento é vital para o seu negócio, a empresa toda partilhará a mesma visão dessa importância, fato este que não foi confirmado nas entrevistas.

O segundo critério considerado e analisado diz respeito à importância do trabalho em *Call Center* para os operadores de atendimento. Neste critério, são analisadas as evidências da importância atribuída a esse trabalho, associadas ao papel desempenhado por operadores, o crescimento pessoal e profissional relatado por operadores e as oportunidades de trabalho existentes.

Excluído: este aspecto em relação à empresa

Excluído: apresentou a seguinte argumentação

Excluído: este

Excluído: promovendo

Excluído: .

Excluído: M

Excluído: por que

Excluído: está fazendo isso?

Excluído: Porém, a dúvida que fica é por que só agora,

Excluído: Q

Excluído: q

Excluído: t

Excluído: ?

Excluído: está sendo realizada?

Excluído: isto.

Excluído: contraditório à visão de

Excluído: trazendo para a

Excluído: informar

Excluído: sempre

Excluído: precisa

Excluído: uma preocupação

Excluído: uma vez

Excluído: no mesmo

Excluído: que as

Excluído: têm do

Excluído: cabe

Excluído: uma vez que, ao propor que

Excluído: consequentemente, toda

Excluído: ter esta

Excluído: ¶

A fundamentação teórica apresentada aponta alguns aspectos interessantes que dão sustentação à, análise feita. De acordo com Deery e Kinnie (2002), as empresas têm uma expectativa muito grande sobre os operadores, esperando que os mesmos desempenhem de forma eficiente, que demonstrem conhecimentos sobre produtos e processos e, além disso, que compartilhem suas emoções, criando um clima de satisfação para os clientes. Assim, “o operador, ao representar a empresa, assume a responsabilidade da relação com o usuário e passa a ser o elo de ligação empresa/usuário” (TORRES, 2001, p. 93). Por outro lado, o operador desenvolve expectativas pessoais associadas ao trabalho, esperando por valorização e reconhecimento, esperando poder usar a sua criatividade, poder expressar-se e ter orgulho e prazer pelo que faz (FERREIRA e MENDES, 2001).

Excluído: suportam esta

Excluído: r

Excluído: se

Excluído: buscar

Na visão do gestor um, o papel do operador de atendimento é de grande importância. Segundo este entrevistado, “*Ele é visto como um trabalho altamente qualificado, tanto que nós só contratamos universitários. São pessoas com capacidade de articulação, com capacidade de argumentação... gente que tem uma capacidade de aprender detalhes, porque a atividade deles tem uma gama muito grande de detalhes, de atenção.*” (EAG1). A afirmação demonstra que diferentes habilidades serão exigidas dos operadores, pois, terão que executar tarefas as mais diversas que exigirão uma boa formação do operador. O gestor dois reafirma este aspecto da responsabilidade do trabalho dos operadores ao dizer, que “*é uma grande responsabilidade do operador estar passando uma informação correta, até porque é o trabalho dele. O que ele fala é responsabilidade dele, e pode inclusive ser usado contra ele.*” (EAG2). Com esta afirmação, fica evidente que a empresa A atribui aos, operadores toda a responsabilidade do trabalho que realizam, deixando que respondam pelo que dizem aos clientes.

Excluído: claramente

Excluído: uma vez que

Excluído: afirmar

Excluído: deposita no trabalho dos

Excluído: uma alta carga de

Excluído: nas mãos dos operadores a responsabilidade pelo que é dito

Excluído: , é

Excluído: em

Entre os operadores existe o, consenso de que é responsabilidade deles resolver todos os problemas dos clientes. No grupo focal, esta idéia foi verbalizada por vários participantes e confirmada por todos: “*O que mais importa é a vontade de resolver o problema do cliente.*” (EAO8), “*Aqui na central somos um pouco de tudo, às vezes até psicólogos.*” (EAO1). Essas são afirmações que exemplificam a visão que os operadores têm do trabalho que realizam. Há uma percepção comum aos operadores da empresa A de que o trabalho por eles realizado é de grande importância para a empresa, para os clientes e para eles próprios. Eles se vêm como psicólogos, como facilitadores, como os verdadeiros responsáveis pelo sucesso da empresa frente aos clientes.

Excluído: da importância

Excluído: si

Por outro lado, ao mesmo tempo em que os operadores da empresa A se vêm responsáveis por um trabalho de grande importância para a empresa, para a grande maioria deles, o trabalho que realizam é temporário. Mesmo quando possuem, salários acima da média de mercado, características de trabalho diferenciadas, carga horária reduzida, são poucos aqueles que vêm no trabalho de atendimento uma profissão a ser seguida.

Excluído: ¶

Formatado: Fonte: 22 pt

Excluído: eles

Excluído: apresentando

Afirmações como “*eu trabalho seis horas, aí dá para estudar no outro período... a empresa A é um trampolim.*” (EAO2), “*eu não pretendo ficar a vida toda trabalhando aqui.*” (EAO1), “*depois de me formar e gostar muito da minha área, aqui não é o lugar onde vou realizar os meus sonhos.*” (EAO8) são exemplos da percepção da grande maioria dos operadores sobre o trabalho de atendimento em suas vidas.

De uma maneira geral, o trabalho de atendimento é encarado como transitório. Quando questionados se a empresa A é o local onde conseguirão realizar os seus sonhos pessoais e profissionais, a grande maioria afirma que não, a não ser que consigam uma promoção para outra área. O trabalho de atendimento é visto como um trabalho estressante, sem grandes oportunidades de crescimento e reconhecimento. Na empresa A, a maioria de seus operadores têm nível superior completo e almejam trabalhar em suas áreas de formação. O trabalho em Call Center é então encarado como uma oportunidade do operador, se manter empregado enquanto não encontra um trabalho mais interessante. Quê então, para os que ainda estão estudando ou não iniciaram um curso superior, é um bom local para trabalhar enquanto estudam, uma vez que oferece um bom salário e exige uma jornada de seis horas diárias. A colocação feita por um operador entrevistado exemplifica bem essa questão: “*almejo novos sonhos, novos horizontes. Como eu ainda não tenho o meu terceiro grau, eu tenho consciência que, graças a Deus, estou empregada.*” (EAO3).

Excluído: pouco

Excluído: de

Excluído: se

Excluído: , o

Excluído: se

Excluído: se estuda,

Mas é importante destacar um aspecto que está associado à empresa A. Quando questionados se mudariam de empresa caso recebessem uma proposta de salários e benefícios melhores, todos os operadores afirmaram que não aceitariam, uma vez que a empresa onde se encontram apresenta vários pontos positivos, como o respeito para com o funcionário, o relacionamento que existe entre as pessoas e o nome da empresa. Quando questionados se mudariam de empresa para desenvolver um trabalho mais interessante, a maioria afirmou que sim, uma vez que esperam desenvolver novas atividades, de preferência na área em que são formados.

O último critério incluído, nesta dimensão foi, o sentido do trabalho em Call Centers para os operadores. Conforme Morin (2001), citado anteriormente, as pessoas buscam no trabalho algo que seja interessante, um local onde tenham autonomia e possam exercer a sua criatividade, que ofereça oportunidades de desenvolvimento, boas condições de trabalho e que, sobretudo, lhes traga um sentido à vida.

Em um *Call Center*, o ambiente de trabalho apresenta condições, muito específicas, sendo caracterizado principalmente por constantes mudanças. Diversos autores (BOUTET e GARDIN, 2001; FERREIRA e MENDES, 2001; TORRES, 2001, entre outros), afirmam que o trabalho em *Call Center* reúne atividades rotineiras, mas que exigem dos operadores de atendimento uma gama de conhecimentos e habilidades. Outra vertente afirma que o trabalho em *Call Center* é muito repetitivo, não exigindo grandes habilidades dos operadores (AZEVEDO e CALDAS, 2005). Observa-se então que entre os autores existem divergências de entendimento sobre as características encontradas, em um *Call Center*, e que particularmente, não atendem ao pressuposto de, Morin (2001), indicado logo acima.

O ambiente em um Call Center normalmente não oferece aos operadores, oportunidades de desenvolvimento, de aplicação da criatividade, de autonomia. Características como o controle, padronização e rotinização de atividades são marcantes no *Call Center*. Tendo essas constatações como referência, buscou-se identificar, no dia a dia de trabalho dos operadores da empresa A evidências que pudessem indicar, a percepção desses operadores sobre o sentido, para as suas vidas, do trabalho que realizam.

Uma primeira evidência de que possa ser percebido como um trabalho complexo e desafiador, e não um trabalho simples e rotineiro, apareceu na fala dos gestores que participaram das entrevistas. Os gestores da empresa A entendem que, o atendimento é, um trabalho complexo, que exige diversas competências dos operadores; um trabalho que está intimamente associado à demanda do cliente e que depende de muita informação. A gestora dois afirmou, que mesmo ocorrendo alguns atendimentos simples, existem, outros que são complexos. Na verdade, o que se observa é uma imprecisão na leitura do que ocorre com esse trabalho. Na medida em que os termos rotina, desafio, complexidade e simplicidade são empregados de forma um tanto generalizada, os significados que transmitem acabam por se confundir no discurso da empresa e dos operadores. Quando a análise considera os procedimentos a executar, o trabalho, pode ser caracterizado como rotineiro e simples, uma vez que, na grande maioria, as solicitações dos clientes serão processadas da mesma forma. A

- Excluído: ¶
- Excluído: é
- Formatado: Fonte: 24 pt
- Excluído: analisado
- Excluído: Como
- Excluído: possibilidades de
- Excluído: lhes dêem
- Excluído: com
- Excluído: (MORIN, 2001)
- Excluído: características
- Excluído: ,
- Excluído: ,
- Excluído: sem exigir
- Excluído: ,
- Excluído: as características encontradas
- Excluído: coincidem com a afirmação proposta
- Excluído: por
- Excluído: A partir dessas
- Excluído: colocações
- Excluído: evidências
- Excluído: d
- Excluído: possam apresentar
- Excluído: os
- Excluído: desenvolvem para as suas vidas
- Excluído: identificada na análise dos dados diz respeito à dúvida se o trabalho em um *Call Cen* (... [1])
- Excluído: Uma visão dos
- Excluído: mostra
- Excluído: como
- Excluído: . É
- Excluído: Por outro lado,
- Excluído: a
- Excluído: a
- Excluído: há
- Excluído: mas há
- Excluído: têm alguma (... [2])
- Formatado: Fonte: 18 pt
- Excluído: confusão entre (... [3])
- Excluído: R
- Excluído: e
- Excluído: se analisa o tra (... [4])
- Excluído: este
- Excluído: sua

maioria das solicitações são repetitivas, não exigindo nenhum conhecimento adicional do operador. Por outro lado, quando, a análise considera a argumentação que o operador faz, o raciocínio e a perspicácia que precisa desenvolver para responder ao cliente, surgem, algumas evidências de que o trabalho apresenta complexidade e, desafio.

Excluído: Quando

Excluído: o trabalho é analisado pelo lado da argumentação necessária, aí surgem

Excluído: de

O atendimento prestado a clientes insatisfeitos e “nervosos” exige muito do operador, tanto física como emocionalmente, configurando-se como um grande desafio diário para todos. De acordo com um dos entrevistados, “é muita pressão, mesmo que a pessoa fale gritando, brigando, e nem está certo, você tem que agüentar tudo isso” (EAO2), ou seja, os operadores são obrigados a enfrentar situações de forte pressão, onde são contrariados, ofendidos, sem que possam contra-argumentar em momento algum, mantendo um comportamento passivo diante de todas as agressões.

Excluído: n

Excluído: e não podem responder

Excluído: ficando

Excluído: s

Excluído: desses fatos

Excluído: um trabalho

Diante de fatos dessa natureza, o trabalho de atendimento é qualificado por quase todos os entrevistados como estressante. Quando questionados sobre o que traz mais sofrimento para eles, os operadores responderam que a argumentação com o cliente nervoso é o grande desafio, e é também o aspecto do trabalho que favorece mais ao desgaste emocional. A seguir, apresentam-se algumas frases ditas nas entrevistas que exemplificam esta percepção dos operadores:

*“Quando você pega um cliente que você fala alguma coisa e ele fica batendo na mesma tecla. Aí você tem que ter um certo jogo de cintura para ele compreender o que você está falando, porque bater de frente com o cliente não é legal. Às vezes você fala uma coisa e o cliente entende outra. Isso é muito chato.” (EAO6);*

*“Muitas vezes atendemos pessoas mal-humoradas, que não dão valor à pessoa que atende, inclusive nos mandando calar a boca e dizendo que estamos ali por falta de estudo, e temos que ficar quietos e ouvir o que elas dizem. Isso é muito triste.” (EAO1);*

*“Atender o impossível! O impossível é você não ter o produto para mandar para o cliente e ter que correr atrás para dar um jeito e enviar o produto do jeito que ele quer.” (EAO5);*

*“Os operadores são os primeiros a receber as pancadas, absorvem toda essa raiva e atendem como bons profissionais.” (EAGF).*

Um aspecto específico do trabalho de atendimento na empresa A<sub>2</sub> que é percebido como um fator de complexidade do trabalho<sub>2</sub> são os “projetos”. No discurso dos gestores, os

projetos são ações complementares ao trabalho dos operadores, caracterizando-se por ações de telemarketing ativo com o objetivo de vender produtos, fidelizar clientes e reverter cancelamentos de serviços. O que se observa é que essa é, na verdade, uma forma da empresa aumentar as possibilidades de contato com seus clientes, sem aumentar o custo de suas centrais de contato ativo. A empresa A possui centrais ativas responsáveis por vender produtos, realizar cobranças, reverter cancelamentos. Porém, a central de atendimento, receptiva, tem a possibilidade de estabelecer contato com os clientes de uma forma menos onerosa, já que são os clientes que ligam para ela. Além disso, essa é também uma forma de evitar a ociosidade dos operadores nos momentos de baixo volume de ligações, de aumentar a produtividade que apresentam, e de reduzir o número de operadores das outras centrais.

Os operadores de atendimento são contratados para uma central receptiva, para atender e solucionar os problemas dos clientes. Diante dos projetos, acabam por se sentir obrigados a realizar atividades que não gostam. Como incentivo para assumirem as tarefas vinculadas aos projetos, a empresa associou o pagamento de premiações e bonificações ao cumprimento de metas relacionadas a eles. A seguir, apresenta-se alguns depoimentos de operadores sobre suas percepções quanto aos projetos:

*“A função da central de atendimento é resolver os problemas dos clientes e não estar focado em vender ou recuperar clientes.” (EAGF);*

*“As metas de atendimento já são muito altas e também as metas de vendas. É muita coisa.” (EAGF);*

*“Exige muita capacidade de argumentação. Se o cliente não quer, eu não vou convencer, o cliente tem sua opinião formada. E quem não tem essa característica de vendas tem um grande desafio.” (EAO8);*

*“Além do atendimento tem as metas para cumprir... Você tenta mudar a opinião de alguém, o que nem sempre é fácil. Fica cansativo por esses motivos.” (EAO2).*

Quanto às evidências de satisfação e realização pessoal, o estudo mostrou que o reconhecimento pelo trabalho bem executado e, sobretudo, a possibilidade de auxiliar o cliente, são os principais motivos que geram satisfação e permitem a realização do operador de Call Center.

De um lado, os gestores afirmam que os operadores são motivados, que gostam do que fazem. Um dos gestores afirmou *“eu observo que eles têm um orgulho de ter uma alta*

**Excluído:** Por detrás desses projetos, o que se observa é uma oportunidade encontrada pela empresa de aumentar as possibilidades de contato com seus clientes sem ter que aumentar o custo de suas centrais de contato ativo. A empresa A possui centrais ativas responsáveis por vender produtos, realizar cobranças, reverter cancelamentos. Porém, a central de atendimento, receptiva, tem a possibilidade de estabelecer contato com os clientes de uma forma mais barata, uma vez que os clientes ligam para ela. Além disso, nos momentos de baixo volume de ligações, os operadores de atendimento ficam disponíveis para realizar ligações, aumentando a produtividade desses operadores e reduzindo o número de operadores das outras centrais.

**Excluído:** Contudo,

**Excluído:** o

**Excluído:** onde irão

**Excluído:** fator de

**Excluído:** a

**Excluído:** realização dos

**Excluído:** à realização dos projetos

**Excluído:** ¶  
Quanto às evidências de satisfação e realização pessoal, os principais motivos que trazem satisfação e realização ao operador são o reconhecimento por um trabalho bem executado e, sobretudo, poder auxiliar o cliente

**Formatado:** Fonte: 18 pt

qualidade no trabalho deles!” (EAG1), e outro confirma dizendo “a maioria gosta do que faz.” (EAG2). As duas afirmações podem ser consideradas corretas quando confrontadas com as percepções dos operadores, contudo, essas afirmações retratam a percepção dos gestores entrevistados.

Outro aspecto importante a destacar, relacionado aos motivos apontados pelos operadores como indutores de satisfação, é que eles nem sempre percebem a existência de reconhecimento pelo trabalho que realizam; por outro lado, poder auxiliar o cliente só depende deles na maioria das vezes, o que torna essa possibilidade um motivo mais freqüente de satisfação pessoal. No tocante ao primeiro indutor de satisfação, os operadores reclamam da falta de reconhecimento, da falta de elogios pelo trabalho que realizam. De acordo com eles, há uma grande distância entre a direção da empresa e a central de atendimento, o que não é percebido pelos gestores. Colocações como “gostaria que a direção fosse mais presente. Em seis anos de empresa nunca vi a cara dos diretores” (EAGF) e “a gente tem um chefe aqui que é uma pessoa distante da gente...” (EAO2), deixam claro um sentimento de desamparo nutrido pelos operadores, relacionado com a questão do reconhecimento. Os operadores manifestam expectativa de que a empresa fique sabendo desses sentimentos, que o trabalho realizado por eles seja reconhecido e elogiado, que os elogios recebidos sejam divulgados e o operador homenageado. Nas entrevistas com gestores, muito pouco foi falado sobre o papel da gestão junto aos operadores, não havendo nenhum comentário sobre a distância entre eles e operadores.

**Excluído:** Outro aspecto importante a destacar é que, dos motivos apontados pelos operadores como fatores de motivação, o reconhecimento nem sempre é percebido pelos mesmos, enquanto o poder auxiliar o cliente é um fator que, na maioria das vezes, só depende deles, e aí sim ele conseguem atingir a satisfação pessoal.

**Excluído:** ¶

**Excluído:** O

**Excluído:** o

**Excluído:** que os

**Excluído:** têm

**Excluído:** impactando diretamente na

**Excluído:** A

**Excluído:** é

Em relação à possibilidade de poder auxiliar o cliente, outro indutor de satisfação apontado, o estudo mostrou um aspecto interessante na central de atendimento da empresa A, e que precisa ser destacado. A grande maioria dos operadores tem nessa questão a sua grande motivação para trabalhar. Poder ajudar, resolver um problema, ou até mesmo poder conversar com pessoas que ligam querendo apoio, é percebido como gratificante pelos operadores de atendimento. Dizem ser esse aspecto o grande sentido de trabalhar num Call Center. Mesmo aqueles que não gostam das atividades que realizam, vêm na possibilidade de prestar um serviço, um auxílio, algo que traz sentido ao trabalho que fazem. Questionados sobre qual o sentido do trabalho de atendimento para eles, os operadores responderam:

**Excluído:** . Este é

**Excluído:** muito

**Excluído:** para os

**Excluído:** ¶  
De uma maneira geral, eles vêm nesse

**Excluído:** realizam.

**Excluído:** si,

“É acolher a demanda do cliente e perceber como deve ser cada atendimento...” (EAO8);

“Eu fico feliz quando eu consigo resolver um problema. Aqui, graças a Deus, a gente tem essa abertura...” (EAO2);

“Aqui na central somos um pouco de tudo, às vezes até psicólogos. Há pessoas que ligam para desabafar mesmo. É gratificante atender e ajudar uma pessoa que está com problemas!” (EAO1);

“Muitas vezes alguns clientes ligam, e eu sei a vida deles todinha. Até mesmo pedem conselhos, a pessoa diz “eu não sei o que faço ou o que não faço”, e eu tenho que orientar a pessoa naquele momento, dou uma de psicóloga.” (EAO5);

As afirmações listadas acima denotam prazer em poder auxiliar o cliente, em prestar um bom serviço de atendimento e suporte. Tais expressões, quando pronunciadas nas entrevistas, estavam carregadas de emoção. Faziam referência a momentos em que os operadores se sentem capazes de realizar algo útil, até grandioso; capazes de utilizarem suas energias e talentos em atividades que têm algum sentido, para o cliente e também para eles, os operadores. Referiam-se a momentos que exigem deles mais do que simplesmente seguir scripts e repetir informações padronizadas.

Mas não é sempre que o operador consegue atender às solicitações do cliente. Os operadores manifestam que ocorrem falhas no serviço que é prestado. A falta de informações provenientes de outras áreas da empresa, por exemplo, provoca sentimento de incapacidade nos operadores. Expressões como “infelizmente não podemos resolver tudo” (EAO1) e “já aconteceu de a gente ser informado de alguma coisa pelo cliente” (EAO2) deixam evidente o sentimento de contrariedade e insatisfação dos operadores com essas situações. Muitas vezes, mesmo querendo resolver os problemas, não conseguem fazê-lo, o que resulta no sentimento de estarem tolhidos e sem nenhum poder para atribuir sentido ao trabalho que executam.

**Excluído:** ¶  
Observa-se claramente nas afirmações listadas acima o prazer em poder auxiliar ao cliente, prestar um verdadeiro serviço de atendimento e suporte. Há expressões carregadas de emoção e alegria. Nestes momentos, os operadores sentem-se capazes de fazer algo mais, de utilizarem todas as suas capacidades para a realização de uma atividade que tem algum sentido para o cliente. Eles não estão ali simplesmente repetindo um padrão estipulado, mas, exercendo uma atividade que trará benefícios para o cliente e para a empresa.

**Excluído:** Contudo, também existe o lado negativo desse aspecto, quando o operador não consegue atender à solicitação do cliente. Isso acontece principalmente por falta de informações provenientes de outras áreas da empresa, gerando um sentimento de incapacidade nos operadores. Expressões como “infelizmente não podemos resolver tudo” (EAO1) e “já aconteceu de a gente ser informado de alguma coisa pelo cliente” (EAO2) deixam evidentes o sentimento de contrariedade e insatisfação dos operadores com essas situações. Eles querem resolver os problemas, mas, por muitas vezes, se vêm tolhidos de poder dar sentido ao trabalho que executam.¶

#### 4.3.2. Análise da “Percepção de Operadores quanto às Práticas Empresariais”

Neste item são apresentadas as análises da percepção dos operadores sobre o discurso organizacional referente às práticas adotadas pela empresa, buscando manifestações que evidenciem as práticas empresariais em consonância com os critérios colocados para orientar o estudo feito: Visão da empresa, Práticas de desenvolvimento, Práticas de Reconhecimento, Práticas de Controle.

Primeiramente, são apontadas evidências da visão que os operadores possuem da empresa, e quais são os reflexos dessa percepção sobre o trabalho que realizam. Conforme os gestores, a empresa A ocupa posicionamento diferenciado no mercado, sendo considerada “o principal veículo de comunicação” da região onde atua. Para manter essa imagem, a empresa busca cultivar a idoneidade, a qualidade dos serviços prestados, a busca de um desempenho superior e o respeito ao profissional, que são apontados pelos gestores entrevistados como valores que a diferenciam no mercado. Na percepção dos operadores entrevistados, as afirmações dos gestores quanto à imagem da empresa no mercado são confirmadas. Trabalhar na empresa A é um fato que confere respeito ao operador que a ela está vinculado, como citado em uma das entrevistas: *“quando a gente fala que trabalha na empresa A, as pessoas, por saberem que é uma grande empresa, respeitam muito”* (EAO1). Quanto aos aspectos citados como valores, algumas colocações de operadores confirmam o que é dito pelos gestores, principalmente o respeito ao profissional: *“é uma empresa humana”* (EAO3), *“não só as vantagens oferecidas, como plano de saúde e odontológico, mas eu acho que a forma de trabalho, o perfil da empresa, até de uma forma carinhosa...”* (EAO3).

Nas entrevistas, em particular nos primeiros momentos, a empresa A é descrita pelos operadores como sendo uma boa empresa para trabalhar. Nela, os operadores têm oportunidades de crescimento, bons salários e benefícios, espaço para expor suas opiniões e autonomia para atuar. Quando a comparam com outras empresas do mercado de *Call Center*, verbalizam que a empresa A oferece vantagens em todas as áreas, desde um salário bem acima da média até boas condições de desenvolvimento pessoal. Alguns exemplos citados são:

*“Eu trabalho seis horas, aí dá para estudar no outro período, para mim é muito vantajoso. O salário que eles oferecem é diferente da maioria do mercado. É uma empresa muito boa, trata muito bem os funcionários, respeita os funcionários.”* (EAO2);

*“A empresa tem bons salários em relação ao mercado externo. Benefícios, comissões, brindes ...”* (EAO8);

*“O salário acima da média, benefícios, plano de saúde, auxílio creche, ... incentiva os funcionários.”* (EAGF);

*“A segurança do salário certinho, sem atraso.”* (EAGF).

Contudo, no decorrer das entrevistas, à medida que os questionamentos específicos em relação às práticas da empresa eram feitos, alguns aspectos até então apontados como positivos passavam a ser questionados pelos operadores. A imagem de empresa humana, que respeita e valoriza os funcionários cede, então, espaço a questionamentos sobre a validade dos processos internos de seleção, sobre a preferência dos gestores para com alguns operadores, sobre a coerência entre o que se espera do operador de atendimento, as metas estabelecidas e as condições de trabalho oferecidas, entre outros. Vem à tona então o lado oculto do discurso organizacional, aquilo que não é verbalizado abertamente, as percepções que acabam sendo escondidas pelos operadores, mas que irão impactar diretamente a imagem que eles têm da empresa. Verifica-se então, que a imagem de “boa empresa”, de ser idônea, acaba sendo justificada apenas por elementos financeiros, como bons salários e benefícios, garantia de pagamento dos salários, e pela carga horária de trabalho, seis horas diárias, que possibilita a realização de outras atividades, até mesmo ter um segundo emprego. Observou-se que os operadores fazem uma associação direta entre o conceito de boa empresa e a oferta de bons salários, pagamento em dia e prática de benefícios complementares. Às questões formuladas sobre as vantagens oferecidas pela empresa, demonstraram que valorizavam o salário e os benefícios, caracterizando-os como fatores que melhoram a imagem da empresa.

É feita a seguir a análise da percepção dos operadores sobre as práticas de desenvolvimento, entendidas assim tanto as práticas de treinamento quanto políticas de desenvolvimento de carreira.

Conforme os gestores, a empresa A apresenta exigência elevada para com os seus operadores, todos devem ser pessoas “*muito habilitadas e qualificadas*” (EAG1). Devido a isso, a empresa qualifica os operadores por meio de treinamentos internos e externos, dedicando atenção especial a esse aspecto. Também em relação ao desenvolvimento profissional, a empresa mantém um programa de oportunidades internas do qual todos os operadores podem participar, candidatando-se a vagas em outras áreas da empresa. Contudo, em relação a este aspecto, os próprios gestores apontam problemas relacionados à exequibilidade. O perfil e a experiência profissional dos operadores, associadas a um alto salário e uma carga horária de seis horas de trabalho, inviabilizam a participação deles nos processos seletivos, ou por não apresentarem uma qualificação suficiente, ou por já possuírem um salário maior para uma carga de trabalho menor. Esse é um problema que, de acordo com

o gestor um, já está mapeado e sendo estudado pelo departamento de recursos humanos da empresa.

O gestor dois também apresenta a seguinte colocação para exemplificar essa questão:

*Porque eles trabalham seis horas e têm um bom salário, então existe uma dificuldade, por mais qualificado que ele seja. Há incompatibilidade de salário para eles saírem de seis para oito horas em outra área. Então, eles não podem participar de vários processos seletivos dentro da empresa, por causa da limitação salarial, que é um aspecto legal e nós não temos como mudar (EAG2).*

O gestor dois complementa a afirmação ressaltando que, devido à dificuldade em concorrer aos processos seletivos, os operadores acabam por frustrarem-se frente à limitação imposta ao objetivo de se desenvolverem profissionalmente na empresa. Os aspectos associados às práticas de desenvolvimento são bem evidenciados nas entrevistas com os operadores de atendimento. Mas, mais uma vez, foi observado que o posicionamento dos operadores no início das entrevistas é diferente do posicionamento no decorrer da mesma. Inicialmente, os operadores aparentam desconfiança e, na maioria dos casos, procuram enfatizar aspectos positivos da empresa. Com o decorrer das entrevistas, aparentam ganhar confiança, e, em questões mais específicas, acabam por apresentar percepções contrárias às inicialmente verbalizadas, normalmente justificando-as com maiores fundamentações e melhores argumentos

Nas entrevistas foram registradas diferentes frases dos operadores afirmando que os treinamentos oferecidos pela empresa são um diferencial, uma prática que a destaca entre as demais empresas do mercado. De acordo com essas afirmações, a empresa demonstra grande preocupação com a capacitação dos operadores, e sempre oferece treinamentos sobre produtos e serviços. Algumas falas proferidas pelos operadores suportam esta evidência: “*nós temos muitos treinamentos*” (EAO1), “*tivemos um treinamento sobre qualidade de atendimento. Foi bastante tempo, foi bem legal. Eu achei muito interessante.*” (EAO2).

Os operadores também reconhecem, geralmente no início das entrevistas, que são oferecidas oportunidades de desenvolvimento profissional, também apontadas como sendo um diferencial positivo da empresa A. O programa de oportunidades internas é citado por vários operadores como uma vantagem que a empresa oferece, para o crescimento profissional. A fala seguinte exemplifica isso: “*A empresa oferece vantagens para você mudar de área. Por exemplo, quando tem vaga em outra área, nós consultamos a intranet,*

*que tem todas as informações, e também o quadro de avisos. Quando você deseja ir para outra área, eles normalmente fazem a seleção dentro ... (nome da empresa...) , depois externamente. Isso já é uma vantagem.” (EAO5).*

Algumas colocações feitas no decorrer das entrevistas, entretanto, contradizem as afirmações favoráveis às práticas de desenvolvimento. Aquilo que a empresa divulga como uma vantagem passa a ser questionado, e em alguns momentos de forma bem crítica. Diversos aspectos apontados pelos operadores indicam falhas nas práticas de desenvolvimento da empresa: falta de clareza nos processos de seleção interna, falta de investimentos em treinamentos, falta de qualificação pessoal de alguns escolhidos, entre outros.

Quanto à falta de clareza nos processos seletivos, alguns operadores questionam se realmente as oportunidades são iguais para todos. Uma colocação feita exemplifica esta questão apontada:

*Quando existe uma vaga, até que ponto eles realmente vão olhar o funcionário?... Até que ponto vão ser selecionadas as pessoas que o gestor tem interesse ou as que realmente querem crescer profissionalmente dentro da empresa? Já aconteceu mais de uma vez de a gente querer competir por uma vaga e ficar sabendo que já tinha uma pessoa definida, e uma pessoa de fora, num processo que a gente achava que era interno. Isso desmotiva muito, eu mesma não quis mais participar (EAO2).*

Observa-se na colocação do operador entrevistado um aspecto que poderá ser caracterizado como fator de desmotivação, contrariando as proposições iniciais que viam nas práticas de desenvolvimento uma vantagem oferecida pela empresa. No discurso dos gestores, mesmo sendo um problema claro para a empresa, as práticas voltadas para o desenvolvimento das pessoas se sobrepõe como vantagem, mas, segundo eles, isso não é percebido pelos operadores. Abordando a falta de investimentos em treinamentos, os operadores apontam a necessidade de treinamentos específicos para o trabalho de atendimento, que já existiram ou que foram prometidos pela empresa, mas que não são mais realizados. A operadora dois, que afirmou ter feito bons treinamentos no passado, identificando isto como uma vantagem, aponta logo em seguida, na entrevista, que os treinamentos que ela recebeu já não são mais oferecidos aos novos operadores: *“mas as pessoas que entraram depois não tiveram o mesmo treinamento.” (EAO2).* Outra afirmação que mostra esta questão foi feita pela oitava operadora entrevistada em resposta à pergunta se a empresa fornecia treinamentos e programas de capacitação. Sua resposta bem incisiva e direta: *“Não. A gente reivindica isso*

*há muito tempo para a supervisão e para o RH. Já falaram em fazer treinamento de retenção, de argumentação de vendas, mas nunca fizeram. Já montaram uma turma, mas não deram continuidade.”* (EAO8). Por fim, ainda sobre as práticas de desenvolvimento, uma colocação feita pelo terceiro operador entrevistado despertou um interesse acentuado. De acordo com este operador,

*eu não entendo muito de gestão de uma empresa, mas eu posso garantir que eu é que tenho que correr atrás. Eu acho que a empresa me oferece um bom local para trabalhar, ela me oferece um salário que, se você for pesquisar no mercado, você não acha igual em termos de Call Center, ela me oferece um plano de saúde bom, que me dá tranqüilidade, então cabe a mim correr atrás, cabe a mim buscar novos horizontes* (EAO3).

Esta afirmação confirma o que Heloani (2003) mostra em seu trabalho, quando afirma que grande parte do tempo livre dos trabalhadores passa a ser destinado a adquirir empregabilidade; ou seja, as empresas transferem para os trabalhadores a responsabilidade por sua qualificação, não mais assumindo como encargo a formação da sua mão de obra. Observa-se que as empresas passam a se preocupar exclusivamente com os treinamentos associados à função, deixando para os trabalhadores a responsabilidade por sua formação pessoal, embora esta seja cobrada. Na visão de Heloani (2003) percebe-se que a preocupação com a auto formação profissional já não é mais exclusividade dos altos executivos que buscam maior empregabilidade. Ela passa a ser cogitada também nos níveis que estão na base da escala organizacional, fazendo com que todos, do mais simples operador ao mais alto executivo passem a ter a preocupação de se desenvolverem por conta própria, um processo de investimento a custo zero para a empresa.

O terceiro critério colocado para orientar a análise das práticas empresariais diz respeito ao reconhecimento, evidenciado nas políticas salariais, nos benefícios e premiações, nos programas e políticas de reconhecimento e nos programas e práticas motivacionais. De acordo com Ferreira e Mendes (2001), o operador de atendimento desenvolve expectativas no dia a dia de trabalho, esperando por valorização, reconhecimento, poder expressar-se e ter orgulho e admiração pelo que faz, o que decorre como frutos de um trabalho bem realizado e reconhecido por seus pares, superiores e clientes.

O reconhecimento é apontado por vários entrevistados como um dos principais aspectos de motivação do trabalho em *Call Center*, sendo que, o reconhecimento pelo cliente é um dos principais fatores geradores de prazer no trabalho para os operadores. As respostas

dadas às perguntas formuladas aos operadores sobre o que mais os motivava a ter um bom desempenho, indicaram que era o reconhecimento pelo trabalho e o elogio recebido. Um exemplo disso está na fala do primeiro entrevistado: *“Nós atendemos pessoas que falam assim: “Nossa! Foi muito bom falar com você, você é muito profissional!”... Eu acredito que isso deveria ser passado adiante.”* (EAO1). Pode-se supor que, por detrás da colocação *“isso deveria ser passado adiante”*, esconde-se o desejo de reconhecimento pela empresa, uma vez que, ao comunicar o elogio recebido, certamente o operador seria reconhecido pela atitude tomada frente ao cliente que proferiu o elogio citado.

Nesta análise, o critério reconhecimento é abordado sob dois aspectos, um que considera as evidências de reconhecimento feito por meio de salários, benefícios e premiações, e o outro que focaliza as evidências de reconhecimento feitas por meio de programas e práticas de reconhecimento e motivação do operador.

As práticas salariais, de benefícios e premiações são apontadas como o grande diferencial da empresa A frente ao mercado. De acordo com o primeiro gestor entrevistado, *“o operador tem uma remuneração acima do mercado para justamente atrair profissionais com o perfil que queremos.”* (EAG1), o que é confirmado pela afirmação do segundo gestor entrevistado: *“quando a gente fala de salários, se a gente comparar com o mercado, aqui é uma das áreas, inclusive dentro da empresa A, com o melhor salário para operador. Tanto que nós temos operadores aqui com oito, dez anos, e não querem sair.”* (EAG2). Percebe-se que, na visão dos gestores, as vantagens financeiras apresentadas têm um valor significativo para os operadores, sendo tais vantagens apontadas como um fator de retenção dos mesmos.

À pergunta sobre qual era o salário praticado na empresa A, obteve-se como resposta que o salário inicial é de novecentos e sessenta reais, mais os seguintes benefícios: vale refeição, vale transporte, plano de saúde, plano odontológico, auxílio creche, entre outros menos expressivos. Esses valores, quando comparados com as práticas relatadas pelo mercado, evidencia que realmente há uma diferença a favor da empresa A. O mercado apresenta um salário inicial de aproximadamente quatrocentos e cinquenta reais; quanto aos benefícios, de forma geral as empresas não oferecem o plano odontológico nem o auxílio creche. Além disso, os operadores da empresa A ainda recebem um valor variável, associado ao cumprimento de metas. Todas as práticas apontadas anteriormente são validadas por afirmações dos operadores. Pode-se supor então que tais práticas sejam consideradas como as mais significativas para eles, uma vez que são citadas por praticamente todos os operadores

como vantagens oferecidas pela empresa A. Na reunião de grupo focal, foi consenso do grupo que os salários praticados estão acima da média, assim como os benefícios oferecidos. Outra prática também valorizada nas colocações feitas pelo grupo foi a pontualidade no pagamento dos salários, que dá segurança aos operadores. Nas entrevistas individuais, ao responderem à pergunta se achavam a empresa um bom local para trabalhar, alguns afirmaram que sim em virtude do salário e dos benefícios oferecidos. *“Na minha opinião, os benefícios que a empresa oferece!”* (EAO5), *“o salário pago em dia!”* (EAO8), são trechos das afirmações feitas pelos operadores. Um dos entrevistados, quando questionado sobre o que mais o motivava, respondeu: *“O “money”, as comissões. Tem também as premiações que a supervisora faz com brindes.”* (EAO5).

Contudo, uma colocação feita por um dos entrevistados chamou bastante a atenção: *“A gente ouve muito: vocês têm que agradecer, porque nenhuma empresa paga igual à empresa A!”* (EAO8). Na forma como foi formulada, essa afirmação coloca um outro sentido à prática de remunerar bem, adotada pela empresa A. Aquilo que é verbalizado diversas vezes como sendo uma das vantagens da empresa A, é percebido por este operador como forma de pressão embutida nos argumentos utilizados por gestores para, provavelmente, garantir a obediência a regras da empresa. Esta foi a única evidência identificada com esse sentido, sendo aqui destacada como um ponto de atenção da pesquisa, cabendo uma análise mais profunda sobre os motivos que poderiam ter levado este operador a fazer a afirmação.

A prática do reconhecimento financeiro também é evidenciada nas premiações realizadas pela empresa A. A empresa utiliza-se desse recurso para premiar aqueles operadores que se destacam no cumprimento de metas. De acordo com o segundo gestor entrevistado, existem quatro metas que possibilitam ao operador o recebimento de uma premiação variável. São metas da central de atendimento que, se alcançadas, possibilitam que todos os operadores ganhem um valor fixo como prêmio pelo alcance dessas metas. Além disso, são propostos desafios extras aos operadores, e feito o sorteio de brindes e prêmios entre os operadores que participaram do desafio. Todas essas ações têm por objetivo destacar os operadores que aderem ao que é proposto pela empresa, e premiar quem assim procede. Conforme afirmação do segundo gestor: *“Nós procuramos dar destaque, premiar, cumprir pelas metas cumpridas.”* (EAG2). Existem algumas limitações apontadas pelos gestores no processo de reconhecimento por premiações, sendo a falta de ferramentas de controle a principal delas, conforme afirmado pelo segundo gestor: *“isso para mim é um*

*dificultador, porque eu não tenho como medir os resultados por operador. Então, eu deixo de reconhecer por eu não ter uma ferramenta que me ajude.”* (EAG2).

Os gestores entrevistados também apontam a contrapartida esperada dos operadores para o reconhecimento e premiações. Quando questionados sobre quais são os resultados esperados dos operadores, foram feitas colocações acerca da necessidade de cumprir as metas estabelecidas. O segundo gestor afirmou que, além de atender bem o cliente e resolver a sua solicitação, *“certamente ele terá que cumprir as metas individuais”* (EAG2); e o primeiro gestor informou que, para destacar os melhores operadores, existe um programa de remuneração variada, que dá uma premiação atrelada ao desempenho: *“O processo de avaliação de desempenho, esse sim, é baseado no desempenho individual, e aí, há um processo de reconhecimento, há premiação, com o auxílio de uma pequena verba para premiação verbal”* (EAG1). Ou seja, percebe-se por detrás do que é dito no discurso que o sentido do reconhecimento está mais intimamente associado a uma prática que busca garantir melhores desempenhos dos indivíduos, e conseqüentemente, melhores e maiores resultados para a empresa.

A visão dos operadores sobre as metas e premiações, e conseqüentemente da prática de reconhecimento da empresa, não é tão alinhada com a visão apresentada pelos gestores. Na opinião dos operadores, as metas estão mais associadas a dificuldades e sofrimento no trabalho realizado do que a fatores de reconhecimento. No grupo focal, diversos aspectos contrários às metas foram colocados pelos participantes: *“Além de fazer o trabalho específico você também tem que cumprir as metas de venda. Operador tem que rebolar para dar conta de tudo, porque isso influencia na avaliação”* (EAGF);

*“A gente não é reconhecido pela recuperação de um cliente, apenas pela venda efetuada.”* (EAGF);

*“Outro problema é se não alcançar a meta, tudo que foi feito se perde. Se você fizer vinte ou duzentos, mas não atingiu a meta, você vai receber o mesmo.”* (EAGF).

Dessas afirmações pode-se supor que, para os operadores, as metas acabam sendo um sofrimento maior do que um prazer. As metas são vistas como sendo o sentido do trabalho realizado, ou seja, alcançar as metas é mais importante do que atender bem a um cliente. Associado a isto, expressam a percepção de que o que importa é alcançar a totalidade da meta definida, pois, caso isso não ocorra, todo o esforço terá sido em vão, mesmo que oitenta ou noventa por cento das metas tenham sido alcançadas.

De acordo com Silva (2002), os operadores vivem numa corrida sem fim em busca das metas definidas, metas estas que são mal planejadas e geralmente estabelecidas acima do possível de ser alcançado. Numa visão pós-fordista, os indivíduos perdem o reconhecimento pessoal e passam a ser avaliados exclusivamente pelos resultados que alcançam. Somado a isto, têm-se normalmente um ambiente de intensa cobrança, o que acaba por gerar nos operadores um sentimento de impotência e incapacidade frente aos desafios impostos.

Nas entrevistas individuais puderam ser percebidas algumas outras evidências associadas ao reconhecimento por metas. Um dos entrevistados ao ser questionado sobre o que a empresa fazia para motivar os operadores, respondeu de forma bem direta: “*Recompensas e punições.*” (EAO8). Observa-se nesta afirmação que, mesmo existindo um programa de reconhecimento por meio de recompensas às metas alcançadas, essas mesmas metas acabam sendo vistas como um fator punitivo na central de atendimento, provavelmente para aqueles que não as atingem. Tal sentimento é compartilhado pelo primeiro entrevistado que afirma: “*Quando se cumprem as metas, muita alegria. Quando não, muita tristeza*” (EAO1)”, ou seja, quando os resultados esperados pela empresa são alcançados, há o reconhecimento por meio de premiações e festas, mas quando não alcançados, instala-se um ambiente de tristeza, uma vez que a recompensa esperada não virá.

Dois exemplos bem característicos obtidos durante as entrevistas mostram as diferenças entre as duas situações acima. Quando as metas são alcançadas, é prática comum do gestor da central de atendimento realizar uma pequena festa mensal para comemorar os resultados alcançados: “*Tem a festinha que nós fazemos na central todo mês quando batemos as metas do mês*” (EAO5). O segundo gestor entrevistado, que é o responsável pela central de atendimento, refere-se a essa festa da seguinte maneira:

*Aqui na central de atendimento, como a gente trabalha com metas, a gente costuma comemorar o cumprimento de metas, o que depende de dois fatores: bater as metas e ter verba suficiente para fazer uma confraternização. Para os operadores, festa tem que ter comida, senão não é confraternização. Há premiação para quem bate as metas, mas a festa mesmo é a pizza. Tem que ter alguma coisa para ficar concretizada a festa, eles gostam disso (EAG2).*

Essa colocação feita pelo gestor é rica em detalhes e merece uma análise mais aprofundada. De qualquer forma, cabem algumas considerações. Primeiro, com a sua colocação ele evidencia a preocupação em reconhecer o bom desempenho por meio de premiações e brindes. Aqui, a festa realizada mensalmente também pode ser considerada

como um brinde, uma vez que será um momento de quebra na rotina de trabalho envolvendo toda a equipe. Um segundo aspecto observado é quanto ao papel desse gestor. Como há uma distância grande entre a central de atendimento e a sua diretoria, como citado anteriormente, o gestor da central assume sozinho a responsabilidade de garantir a motivação da equipe, mesmo que não haja recursos. Foi comentado pelo gestor dois que, normalmente, as festas são realizadas por iniciativa própria dos operadores, que se organizam e realizam a comemoração. Um último aspecto a ressaltar é a percepção que o gestor entrevistado tem do valor atribuído às recompensas pelos operadores. No entendimento do pesquisador, de acordo com o que foi colocado pelo gestor dois, os operadores acabam valorizando mais o clima de festa do que a entrega dos prêmios.

Quando as metas não são alcançadas, o que se percebe são expressões de frustração por parte dos operadores. Um fato ocorrido no ano de 2006 exemplifica bem esse sentimento manifestado pelos operadores. A empresa apresenta como benefício o pagamento de bônus ao final de cada ano, inclusive para os operadores. Observa-se em algumas entrevistas que esse é um benefício já esperado por todos: *“A empresa às vezes traz alguns desafios, mas isso é normal em qualquer empresa. Por isso que no final do ano somos recompensados.”* (EAO5). Contudo, em 2006, devido aos resultados gerais da empresa, o pagamento do bônus não aconteceu. Nas entrevistas, o descontentamento relatado pelos operadores era geral, principalmente porque as metas estipuladas para a central foram alcançadas em praticamente todos os meses do ano, mas, mesmo assim, ninguém teve direito ao pagamento de bônus, um fato atípico no passado recente da empresa, que decepcionou a todos.

O quarto critério analisado focaliza as práticas de controle praticadas pela empresa em relação aos seus funcionários, considerando as evidências das percepções dos operadores associadas aos scripts de atendimento, aos instrumentos de controle de horários e tempos de atendimento, às práticas de monitoria dos operadores e às práticas de estabelecimento de metas. Como citado anteriormente, as práticas de controle são entendidas no contexto de um *Call Center* como a garantia da execução de um bom serviço. De acordo com Broek (2004), diversos mecanismos normativos e de controle são identificados num *Call Center*, os quais acabam por impactar diretamente o desempenho do operador. Segundo Deery, Iverson e Walsh (2002), o grande impacto sentido pelos operadores com a aplicação de práticas de monitoria e regulação de atitudes é a perda do autocontrole pessoal.

As práticas de controle e suas ferramentas são vistas pelos gestores da empresa A como necessárias para aumentar o desempenho da central de atendimento. O primeiro gestor entrevistado, quando perguntado sobre como ele enxergava as práticas de controle exercidas pela empresa, respondeu: *“É importante, mas nossos controles nem de longe se aproximam ao que você vai observar em uma operação terceirizada. ... O processo de se buscar um desempenho é muito mais baseado no controle das atividades do que como no nosso caso, de um perfil mais elevado e de uma alta qualificação.”* (EAG1). Ele afirma a importância das práticas de controle, mas, ao mesmo tempo, procura comparar a empresa A com as demais empresas do mercado, dizendo que as ferramentas de controle utilizadas na empresa A são bem menos exigentes do que nas demais empresas do mercado. O segundo gestor entrevistado complementa esta idéia afirmando: *“Eu vejo como necessário, porque ele precisa saber que sempre tem alguém olhando”* (EAG2). Esta colocação exprime o sentimento do segundo gestor sobre a necessidade de se controlar. Para ele, o operador precisa saber que está sendo monitorado, saber que tem alguém que irá repreendê-lo se ele sair do padrão de atendimento definido pela empresa, irá chamar a sua atenção, uma situação que pode colocar os operadores sempre em uma posição de apreensão e medo.

A aplicação das práticas de controle numa central de atendimento tem como justificativa garantir a qualidade e a produtividade dos operadores, associando os resultados a políticas de avaliação de desempenho desenvolvidas com base em ferramentas que viabilizam a aplicação das práticas e controle. Nas entrevistas com os gestores da empresa A, observa-se que esta relação entre as práticas de controle e a avaliação dos operadores está muito presente. Na frase dita pelo gestor um, *“As características são: cortesia, rapidez no atendimento, facilidade no acesso e solução dos problemas, das necessidades dos clientes. Essas são as principais características e, inclusive, a avaliação é em cima dessas quatro características, sendo que uma delas, não é factível de receber nota baixa, a cortesia”* (EAG1), nota-se uma preocupação da empresa com a qualidade no atendimento, representada pela cortesia e pela resolução dos problemas, e também, uma preocupação com a produtividade, representada pela rapidez no atendimento e facilidade no acesso. Observa-se ainda que, essas características ressaltadas pelo entrevistado estão diretamente associadas a um processo de avaliação, que impacta diretamente na avaliação do operador. Observa-se também o peso desses critérios na avaliação do operador, aqui exemplificado pela ênfase que o entrevistado dá ao item cortesia, quando indica que na empresa A não é admissível uma nota baixa nesse aspecto.

Uma possível consequência para os operadores da aplicação das práticas de controle associadas às políticas de avaliação de desempenho é o risco de serem demitidos. Os gestores verbalizaram em suas entrevistas que é prática na empresa a realização de um *turn over* forçado, ou seja, a empresa realiza demissões de vez em quando com o intuito de “trocar” as pessoas de baixo rendimento. Este fato foi relatado da seguinte forma pelo gestor um:

*Nós temos um processo de avaliação de desempenho na Central que, obviamente, impacta num turn over forçado, onde os piores desempenhos são substituídos... Nós não queremos minimizar, nós queremos que haja a percepção da necessidade de um bom desempenho. Isso não é utilizado como ameaça, não é esse o objetivo, mas é importante que a empresa só busque profissionais de alto desempenho. Agora mesmo esse turn over forçado é baixo, o que mostra que conseguimos ter um bom desempenho na equipe (EAG1).*

É evidente que a empresa busca por meio de demissões, justificadas pelo processo de avaliação de desempenho e das práticas de controle, manter um melhor quadro funcional, contando com operadores que apresentem sempre um alto desempenho. O segundo gestor entrevistado reafirma as colocações feitas pelo gestor um: “*Existe uma avaliação, dentro dela tem os itens avaliados, e a partir daí, nós chegamos a algumas análises que podem levar a demissões*” (EAG2).

Cabe uma observação neste ponto para ressaltar que a prática de demissões forçadas periodicamente é utilizada de forma recorrente por empresas do mercado de Call Center para garantir um quadro de operadores com um bom desempenho. A pesquisa realizada por Dormann e Zijlstra (2003) demonstrou que o ambiente complexo de um Call Center é caracterizado por altas taxas de demissão, causando diversos problemas associados à saúde mental dos operadores.

Nos *Call Centers*, as demissões são também um instrumento da prática de controle. Por conta do medo e da incerteza, o risco de ser demitido pode ser considerado como uma ferramenta na mão da empresa. Esta situação acaba por criar distorções nas relações de trabalho entre empresa e funcionários, como a exemplificada pela frase dita pelo segundo gestor: “*É gratificante ouvir do operador que ele sabe por que está sendo demitido*” (EAG2). Pode-se supor duas situações a partir desta afirmação. Primeiro, o gestor já passou por tantos momentos de demissões na empresa que já não tem mais sentimentos negativos frente a esta situação, ou então, a demissão já é algo tão comum na vida dos operadores que eles já nem se importam mais com o impacto em suas vidas.

Um aspecto importante a ser destacado e que foi identificado durante as entrevistadas na empresa A diz respeito à credibilidade do processo de avaliação utilizado, uma vez que não há uma regularidade de prazo na execução das avaliações dos operadores. De acordo com o gestor dois, *“esta avaliação é mensal, mas às vezes com um pouco de atraso”* (EAG2). Devido à falta de recursos humanos específicos para a realização das avaliações e da precariedade das ferramentas de controle, as avaliações acabam não ocorrendo regularmente, gerando desconforto entre os operadores. A seguir, demonstra-se esse descontentamento com o exemplo de um dos entrevistados:

*“A ultima vez que eu fui avaliada foi em julho, e estou saindo de férias agora em janeiro. Devo ser avaliada de novo só em fevereiro. É um intervalo muito grande. Aí eu vou ser cobrada por coisas que eu já poderia estar resolvendo há muito tempo”* (EAO2).

Ainda com relação às práticas de controle em geral, os operadores foram questionados sobre como se sentiam diante dessas práticas da empresa. Algumas respostas representam bem os sentimentos de impotência e incapacidade dos operadores frente a esta situação. Eles sentem-se pressionados, cobrados intensamente, o que acaba por impactar diretamente nas suas condições emocionais de trabalho. Alguns exemplos são listados a seguir:

*“Pressionados porque temos que cumprir todas as obrigações”* (EAGF);

*“Muitas vezes impotente”* (EAO5);

*“A partir do momento em que você entrou na empresa e logou, você está sendo controlado”* (EAGF);

*“Eu sou avaliada por uma coisa mas o que eu faço mais é outra. Isso para mim é uma desvantagem”* (EAO2).

Entre as ferramentas utilizadas para o controle de operadores estão os scripts ou roteiros de atendimento, onde a empresa busca padronizar a forma, os procedimentos e até mesmo as falas dos operadores. De acordo com Deery, Iverson e Walsh (2002), citado anteriormente, é interessante para as empresas a padronização do atendimento e da linguagem utilizada pelos empregados, já que com isso conseguem uma simplificação dos serviços, uma redução no tempo de atendimento e, conseqüentemente, uma maior capacidade de atendimento às chamadas.

O roteiro de atendimento age como um limitador daquilo que o operador poderá dizer, garantindo que o mesmo diga somente o que deve ser dito, o que interessa para a empresa.

“No script do atendente, o desempenho emocional prevê a supressão das emoções negativas e a manifestação das positivas, sejam elas sinceras ou não” (SILVA et al, 2002, p. 4).

Na visão dos gestores da empresa A, os scripts utilizados pela empresa não são vistos como um limitador da liberdade e criatividade dos operadores. A empresa oferece aos operadores um roteiro para direcionar a conversação com os clientes, permitindo que eles utilizem argumentos pessoais. Na opinião do gestor dois:

*o atendente tem liberdade, tem informações padronizadas, não propriamente um script fixo. Eles têm liberdade, mas todo esse trabalho é monitorado. Nós fazemos monitoramento das ligações e por isso conseguimos identificar desvios do que nós consideramos desejável... A gente tem uma seqüência de atendimento, hoje a gente não tem script fechado. Nós trabalhamos com um roteiro de atendimento em que tem que ficar muito claro quem está falando, identificar a empresa, e tem toda uma rotina de atendimento, onde entram a abordagem, desenvolvimento e encerramento da ligação (EAG2).*

Contudo, observa-se na fala do gestor dois que, mesmo havendo liberdade para o operador atender, o controle sobre o padrão de atendimento ainda é exercido. A monitoria é utilizada para controlar o que é dito pelos operadores, ou seja, mesmo que não sigam as palavras contidas no script definido, eles têm que seguir a ordem lógica do atendimento definida pela empresa. Como exemplo, a expressão “tem que ficar claro” subentende essa expectativa do gestor de que o padrão proposto deva ser seguido.

Na percepção dos operadores, os scripts utilizados pela empresa A são realmente flexíveis, dando a eles a oportunidade de utilizar argumentações pessoais. Algumas colocações feitas exemplificam esta percepção: “*Os operadores não são robotizados. Seguem padrão, mas possuem liberdade e autonomia de argumentação com os clientes*” (EAGF) e “*A gente tem muita abertura para conversar com o assinante. A gente conversa com eles como eu estou conversando com você*” (EAO2). Contudo, mesmo havendo esta flexibilidade, são cobrados pelo padrão definido pela empresa, e acabam sendo punidos em suas avaliações pessoais se não o seguirem: “*Nós temos um script sim! Isso é cobrado na avaliação. ... eu já estou acostumada com isso, mas tem vezes que eu não cumpro tudo, e acabo sendo penalizada*” (EAO1). Observa-se nessa colocação do entrevistado que o mesmo já está conformado com a obrigação de seguir o padrão de atendimento, mas, independentemente, acaba se arriscando para poder exercer a sua liberdade.

Observa-se por fim que o uso de scripts de atendimento não é um dos fatores que mais contribuem para gerar desgaste dos operadores. Eles se sentem com liberdade, encarando os scripts como uma seqüência de processos que precisam ser seguidos para a realização de um bom atendimento.

Outro aspecto muito controlado nos Call Centers é o cumprimento dos horários. A escala de operadores de um Call Center é feita de forma a distribuir da melhor maneira possível os recursos humanos disponíveis durante o horário de atendimento e de acordo com a quantidade de chamadas previstas para aquele horário, otimizando os recursos e minimizando custos. Na escala também são considerados os tempos de pausa necessários para os operadores. Para o sucesso do cumprimento da escala, é então fundamental que os operadores cumpram rigorosamente os horários previstos para cada um. Se em algum momento houver falta de operadores, poderá ocorrer uma fila de atendimento, ou seja, chamadas aguardando para serem atendidas.

Diante da necessidade de se cumprir as escalas definidas, garantindo o atendimento de todas as chamadas recebidas, a empresa A, na visão de seus gestores, tem na fiel observância dos horários um dos principais pontos de controle sobre os operadores. Essa visão pode ser exemplificada pela afirmação feita pelo gestor dois: *“eu estou falando de pontualidade e assiduidade. Tudo isso compromete o atendimento. A central abre às 7:30 horas. Se o operador tiver o hábito de se atrasar, pode ser que o cliente não seja atendido. Então, é fundamental, é uma das coisas em que nós somos muito rigorosos”* (EAG2).

Entre as percepções dos operadores, duas questões interessantes são destacadas. Primeiro, observa-se entre alguns operadores uma aceitação dos controles de horário como regras estabelecidas pela empresa que devem ser cumpridas. Este grupo reconhece que esses controles fazem parte do processo de avaliação e assim devem ser cumpridos, sem questionamentos. Um dos entrevistados apresenta a seguinte afirmação: *“Antes de ter a catraca (eletrônica), já éramos monitorados, alguém vinha mais cedo, antes das 07:30 h, para controlar quem chegava mais tarde. Tudo isso por causa das metas de horário e de desempenho das metas”* (EAO6). Um segundo grupo já enxerga no controle de horários um fator de sofrimento, seja pela exigência do cumprimento rigoroso de horários ou pelo fato de que não há distinção entre os diferentes atrasos. Este segundo ponto é exemplificado pela afirmação: *“Se eu chego todo dia atrasada cinco minutos, eu sou penalizada. Se for meia hora, vou ser penalizada do mesmo jeito. Isso eu não concordo, acho que deveria ter uma*

*diferença nisso*” (EAO2). Na opinião desse operador, chegar todo dia cinco minutos atrasado não deveria ter o mesmo peso que chegar trinta minutos atrasado todos os dias. Contudo, na visão da empresa, a escala deve ser cumprida para não comprometer o atendimento, e cinco minutos pode já impactar de maneira significativa o atendimento, dependendo do volume de chamadas que a central esteja recebendo.

Outro aspecto muito controlado em *Call Centers* é o tempo médio de atendimento de uma ligação. Quanto mais rápido o operador consegue atender a um cliente, mais ligações ele poderá atender, reduzindo a quantidade de operadores para atender a todo o volume de chamadas projetado e, conseqüentemente, reduzindo os custos do *Call Center*.

Na empresa A, contudo, observou-se que esta não é uma prática de controle empregada. Algumas limitações tecnológicas não possibilitam aos gestores o controle efetivo do tempo das ligações. Além disso, por se tratar de uma central de atendimento própria, com um foco acentuado na qualidade dos serviços prestados e com um número fixo de operadores, o tempo de atendimento passa a ser considerado em segundo plano, uma vez que aumentar ou reduzi-lo não impactará obrigatoriamente em aumento ou redução de custos.

De acordo com o segundo gestor entrevistado, os operadores só são alertados sobre o tempo de atendimento quando superam vinte minutos em uma mesma ligação. Como referência, em centrais terceirizadas semelhantes à da empresa A, o tempo médio de atendimento varia entre sete e oito minutos, bem abaixo do valor praticado pela empresa A. Isso acaba sendo um fator de prazer para o operador, uma vez que ele tem um espaço maior para agir, tem mais liberdade e, conseqüentemente, maior oportunidade de se realizar naquilo que faz. O segundo gestor entrevistado afirma: “*o fato deles não terem um tempo cronometrado para encerrar uma ligação já os deixa mais tranquilos para fazer um atendimento mais personalizado, de acordo com o perfil do cliente*” (EAG2).

Durante as entrevistas com os operadores, não foram identificadas evidências a favor ou contrárias às idéias apresentadas quanto ao tempo médio de atendimento. Algumas considerações favoráveis sobre a liberdade de atender e argumentar foram feitas, o que pode ser associado ao fato de não haver uma limitação tão rígida quanto ao tempo de atendimento. Assim, para o detalhamento dessa observação, faz-se necessária a realização de uma pesquisa mais profunda em relação a este ponto.

A prática mais utilizada pelas empresas para a realização do controle é a monitoria do atendimento, feita por meio de gravações ou escutas simultâneas, e que permitem que os

supervisores e a equipe de monitoria da qualidade avaliem se o atendimento realizado por operadores está de acordo com os padrões estabelecidos pelas empresas.

A literatura analisada aponta a monitoria como uma das práticas de controle que mais afeta os operadores. Como citado, Broek (2004) buscou analisar a percepção de operadores de atendimento quanto à monitoria. Neste estudo, um dos entrevistados respondeu ao questionamento realizado fazendo uma comparação entre a monitoria em um Call Center e o programa “Big Brother”: “a pressão não existia antes. Agora tudo é notado, nós vemos isso todas as semanas nas reuniões de time” – entrevista realizada com um operador em setembro de 1997 (BROEK, 2004, p. 6).

Com a monitoria, as empresas podem acompanhar de perto o desempenho de todos os operadores por meio de chamadas gravadas que podem ser recuperadas a qualquer momento, e chegam a utilizar o conteúdo dessas gravações como justificativas para a demissão de operadores. Para a empresa A monitoria também serve como uma ferramenta de avaliação, por meio da qual o supervisor da central pode punir a um operador.

É importante destacar que na empresa A, apesar das chamadas serem gravadas periodicamente, a monitoria não é feita seguindo um cronograma regular, como comentado anteriormente. A falta de recursos é a principal justificativa para esta falta de regularidade. Isso acaba por gerar problemas para os gestores da operação, uma vez que passam a ser questionados quanto à antiguidade da informação analisada. Para minimizar esses problemas, o supervisor da central abre um espaço para questionamentos dos operadores, assim relatado pelo gestor dois:

*“Com relação à monitoração, se na hora de dar o feedback para o operador ele disser que não concorda com alguma coisa, nós ouvimos juntos e avaliamos juntos, e, se for o caso, eu faço uma reavaliação. Eu digo que quase sempre ele acaba concordando com a avaliação” (EAG2).*

É interessante destacar a posição do gestor quando ele afirma que *“quase sempre ele acaba concordando com a avaliação”*. Pode-se supor com esta afirmação que, ou o supervisor é justo em suas avaliações, não suscitando discussões e questionamentos, ou então, o supervisor não permite a abertura de um espaço verdadeiro e franco para questionamentos, usando esse momento apenas como uma oportunidade para a ratificação do que ele já avaliou.

Na percepção dos operadores, a monitoria é o ponto mais negativo na central de atendimento da empresa A. Alguns aspectos são então apontados como causas do desgaste provocado pela monitoria:

1) O primeiro diz respeito à incerteza gerada pela gravação. Os operadores não têm ciência de quando estão sendo gravados, o que resulta na preocupação de sempre atender bem. Os operadores deixam de ter o direito de falhar, de não estar bem em um determinado dia, uma vez que correm o risco de serem monitorados justamente nesse momento e com isso, terem suas notas de avaliação reduzidas. Alguns exemplos das afirmações feitas sobre este ponto: *“Eu não gosto dessa monitoração, acho que ninguém gosta, porque é lógico que eu não estou sabendo que estou sendo monitorada. E nem sempre você é monitorado numa ligação em que você é ótimo, às vezes te pegam numa ligação ruim, que não mostra o que você é normalmente”* (EAO1) e *“Nós somos gravados acho que duas ou três vezes por mês. Não ficamos sabendo quando estamos sendo gravados, e é por essas gravações que seremos avaliados. Eu acho que isso é falho, porque o período de avaliação é muito longo”* (EAO2)

2) Outro aspecto apontado pelos operadores diz respeito ao processo de “*feedback*” da monitoria, que não acontece regularmente, assim como o processo de avaliação. Com isso, os operadores reclamam que muitos dos problemas apontados pela monitoria já poderiam ter sido resolvidos, porém, não o foram por falta de conhecimento. Um exemplo de afirmação feita pelos operadores sobre esse aspecto é: *“Me incomoda muito isso da avaliação, me chateia, porque às vezes pegam coisas tão antigas, que já poderiam ter melhorado, e eu estou ouvindo aquilo sendo que já faz tanto tempo...”* (EAO2).

3) O último aspecto a ser apontado é relacionado às pessoas que executam a monitoria na empresa A. Na percepção de operadores, a avaliação deveria ser feita por uma única pessoa, contudo, o que acontece é que um monitor faz a monitoria, prepara um relatório, repassa ao supervisor e este, por fim, faz a sessão de *feedback* com os operadores. Um dos exemplos que citou este aspecto foi: *“Somos monitorados por uma pessoa e quem conversa com a gente é outra, quer dizer, ela avalia pelo que ela leu, não pelo que ela ouviu.”* (EAO2).

O último aspecto a abordar quanto às práticas de controle diz respeito às práticas de estabelecimento de metas, prática essa que acaba sendo utilizada pela empresa como um instrumento de avaliação, gerando cobranças constantes pelo alcance das metas traçadas.

De acordo com Silva et al (2002, p. 13) “Os operadores são vistos na empresa não como pessoas, mas como números. No final do dia o operador é avaliado pelo que produziu. E

o tratamento que recebe dos supervisores é proporcional à sua capacidade de gerar esse resultado”. A partir da mensuração dos resultados, os supervisores adotam uma forma ou outra para lidar com cada operador. Aqueles que se saem bem tendem a ter mais benefícios, enquanto que o desempenho dos demais não é reconhecido.

No tocante às metas, empresas modernas tendem a apresentar uma abertura maior ao diálogo, permitindo e estimulando que os seus funcionários discutam e estabeleçam acordos com os seus superiores sobre as suas metas de trabalho. Na visão do gestor dois isso ocorre frequentemente na empresa A: *“ao levar uma proposta, primeiro eu converso com alguns operadores, vejo o que eles sentem, observo o histórico, vejo como fechamos o mês passado, e levo uma proposta de metas que quase sempre é aceita”* (EAG2). Contudo, observa-se nessa afirmação que o gestor não busca um diálogo amplo, limitando sua consulta a alguns operadores e trazendo para si a exclusividade da decisão. Na continuidade desse diálogo, o entrevistado acaba por se contradizer ao afirmar: *“No fim, eu arbitro as metas, de acordo com o histórico, eu sei com o que cada um se identifica mais”* (EAG2). Com isso, acaba ficando evidente que a decisão da meta é responsabilidade exclusiva do gestor, mesmo que este envolva aos operadores.

E isso se reflete também no discurso dos operadores: *“Mesmo a gente dizendo que teria que ser 80, se a empresa se mantiver nas 100, a gente vai correr atrás para fazer as 100”* (EAO1). A palavra final é sempre da empresa, mostrando a fragilidade dos operadores diante das relações de poder existentes na empresa.

Um aspecto interessante foi observado em relação às práticas relacionadas às metas. O alcance de metas é individual e impacta diretamente na avaliação pessoal de cada operador; contudo, a avaliação dos resultados para premiação é geral, ou seja, se as metas da central foram atendidas então há premiações individuais. Para burlar esta regra e possibilitar que nenhum operador fosse penalizado por não alcançar as metas, os operadores selaram um pacto onde aqueles que já alcançaram suas metas e desafios passam vendas para os colegas, fazendo com que todos tenham suas metas alcançadas. Isto é visto na afirmação: *“Tem um colega que não bateu a meta, e me pediu que em novembro passasse algumas vendas para ele, para buscar a meta. Falei para ele que passo, depois de bater a minha meta e meu desafio.”* (EAO1).

De forma resumida, observa-se de maneira geral que as práticas de controle são amplamente utilizadas pela empresa A; contudo, há a preocupação da empresa em flexibilizar

alguns pontos, como o uso de scripts e o tempo de atendimento. Quanto aos demais, em especial a monitoria e o cumprimento de metas, concluiu-se que provocam descontentamento dos operadores. Isto acabou por gerar uma forma dos operadores iludirem seus supervisores, por meio da transferência de vendas para outros operadores.

#### 4.4. Análise da Empresa B

Como já foi informado neste trabalho, a Empresa B atua no segmento de terceirização de serviços de *Call Center*, sendo uma das cinco maiores empresas deste segmento no Brasil. O grupo de entrevistados analisados na empresa B prestam serviços para uma grande operadora de telefonia nacional. O número de funcionários da empresa B que trabalham para esta operadora de telefonia é de aproximadamente nove mil pessoas, todas elas envolvidas diretamente com os serviços de atendimento da empresa cliente. Na empresa B foram entrevistados três gestores, sendo um gerente e dois coordenadores, e onze operadores de atendimento, sendo seis individualmente e cinco no Grupo Focal.

Excluído: é uma empresa do

##### 4.4.1. Análise do “sentido do trabalho de atendimento”

O primeiro critério considerado na análise foi “a importância do trabalho de atendimento” na visão dos gestores da empresa B e de seus operadores, buscando-se destacar porque o trabalho do Call Center é considerado importante e qual o impacto disso sobre os operadores de atendimento.

Excluído: O primeiro critério analisado

Assim como na empresa A, os gestores da empresa B também vêem a central de atendimento tendo grande importância para o sucesso das empresas. O gestor dois, quando entrevistado, afirma que as centrais de atendimento assumem um lugar imprescindível na vida das empresas:

*eu vejo que você hoje não vive mais sem uma central de atendimento em uma empresa... o papel dela é um papel extremamente importante: a porta de entrada do cliente, por onde a empresa será avaliada... Eu sou da seguinte opinião: se eu vou comprar um produto ou se vou adquirir um bem e ligo para a central de atendimento e não sou bem atendido, isso aí já é eliminatório (EBG2).*

No caso da empresa B, esta importância é maior ainda, uma vez que o seu negócio é a prestação de serviços de atendimento, como comentado pelo gestor três: “*a central de atendimento, o call center, é a razão de existência da (nome da empresa). A missão dela é prover aos seus clientes um serviço de qualidade, de satisfação, que vá de encontro à necessidade do cliente*” (EBG3). Contudo, associado às questões da satisfação e da qualidade, também há a percepção dos gestores quanto ao papel financeiro da central de atendimento para a empresa B. Como prestadora de serviços de atendimento, o seu lucro vem desses serviços, diferentemente da empresa A. Essa preocupação é expressa pelos gestores entrevistados: “*o papel fundamental para a manutenção da receita da empresa*” (EBG2) e “*atender o cliente com qualidade dentro de determinadas metas e chegar à satisfação do cliente*” (EBG1). Observa-se nestas afirmações a preocupação dos gerentes com o resultado, seja ele expresso diretamente, como no caso do gestor dois, ou veladamente, como no caso do gestor um, que aponta a importância das “*metas*”, tanto de qualidade quanto financeiras.

A percepção dos operadores quanto à importância da central de atendimento esta diretamente associada à visão da central como a área responsável por atender os clientes da empresa, sendo que o papel desempenhado é fundamental para que o cliente tenha uma boa percepção de qualidade sobre os serviços prestados pelas empresas. Esta percepção pode ser exemplificada pela afirmação do operador cinco: “*a central é o coração da empresa, aqui é onde tudo acontece, onde o cliente sai satisfeito e insatisfeito também*” (EBO5). Em nenhuma entrevista com operadores observou-se uma associação entre a importância da central de atendimento e o resultado da empresa, como no caso dos gestores. Supõe-se que isto possa ocorrer em função da “*confusão*” que entre os operadores sobre qual é a empresa para quem trabalham, a empresa B, que os contrata, ou a empresa cliente, para quem eles prestam serviços. Este aspecto observado será tratado especificamente mais à frente.

✓ O segundo critério analisado diz respeito à importância do trabalho em *Call Center* para os operadores de atendimento. Neste critério, são analisadas as evidências [da importância atribuída a esse trabalho](#), associadas ao papel desempenhado por operadores, o crescimento pessoal e profissional relatado por operadores e as oportunidades de trabalho existentes.

Excluído: ¶

Uma primeira evidência a ser considerada diz respeito ao papel desempenhado pelos operadores. Ao exercer o seu papel, o operador tem consigo a responsabilidade de representar a empresa perante o cliente (TORRES, 2001). No caso a empresa B, essa responsabilidade é maior ainda, uma vez que o operador faz-se representante de uma empresa que contrata os

serviços daquela que o contratou. Essa visão é expressa pelo gestor três em sua entrevista: *“então esse agente de atendimento é essa ponte com a empresa que o contrata. Ele, naquele momento, é o porta-voz da empresa, ele é a empresa. Então ele tem todo o respaldo, todo um preparo para que naquele momento ele fale em nome da empresa”* (EBG3).

Para os agentes, essa responsabilidade é assumida como um desafio inerente ao cargo que ocupam, uma vez que eles têm que atender e resolver às demandas dos clientes. Para eles, a responsabilidade transcende o compromisso para com a empresa que o contrata, sendo um compromisso com o cliente que ele atendeu, estabelecendo assim uma relação de confiança entre operador e cliente que se estende até a resolução do problema. Esta percepção pode ser exemplificada pela afirmação do operador quatro: *“porque se o cliente confiou em você que seria aberta uma solicitação, você tem obrigação de acompanhar a finalização do processo”* (EBO4). É interessante destacar que, os operadores da empresa B são apenas representantes da empresa cliente, mesmo assim eles se sentem responsabilizados por atender aos clientes que entram em contato com a central.

Uma questão que vai ao encontro à evidência apontada acima é o perfil geral dos operadores de atendimento. O mercado de *Call Center* caracteriza-se por uma rotatividade alta e por empregar preferencialmente jovens, conforme dados apresentados por Vilela e Assunção (2004), onde 90% do universo pesquisado apresentava menos de trinta anos. Na percepção dos gestores da empresa B, este fato se confirma, conforme se pode ver na afirmação do gestor um: *“O mercado de Telemarketing é rotativo, mas não porque a empresa tem o perfil de gerar instabilidade, as próprias pessoas muitas vezes são imaturas, sem experiência”* (EBG1).

Baseada nisso, a empresa B justifica a preferência dada à contratação de jovens, muitos dos quais sem experiência, afirmando que o trabalho em *Call Center* é uma oportunidade de desenvolvimento e formação para os mesmos, mesmo que seja a sua primeira experiência profissional. O gestor três confirma esta visão da empresa ao citar:

*muitos dos agentes têm no call center o seu primeiro emprego. A empresa enxerga nisso uma oportunidade de desenvolver uma pessoa, um profissional para outras atividades futuras, seja dentro da área de call center ou não, no atendimento ou não. Então a empresa observa dessa forma, buscando sempre desenvolver, possibilitar que ele tenha um conhecimento maior, e que venha a agregar tanto para sua vida pessoal como na profissional* (EBG3).

Contudo, cabe um questionamento sobre essa questão, uma vez que a grande maioria dos operadores acabam por não desenvolver uma carreira nesta área, e também, passa a enxergá-la com maus olhos, conforme citação do operador seis quando questionado se o trabalho que ele desenvolvia era importante para ele: “*Enquanto estou aqui sim. Depois que eu sair, não quero nem lembrar que existe*” (EBO6). Uma questão que se pode levantar neste momento é quanto à oportunidade financeira para a empresa B que está por detrás dessa evidência. Ao contratar pessoas mais novas, sem experiência, para a realização de tarefas simples, a possibilidade de ganhos ao se pagar menos é muito maior quando se contratam pessoas com mais experiência, mesmo que se tenha um custo adicional pela alta rotatividade. Este ponto merece atenção e precisa ser aprofundado em pesquisas futuras.

Dando continuidade à análise da importância do trabalho de atendimento para os operadores, observa-se que, na visão da empresa, dois perfis distintos são identificados entre os operadores. Um perfil engloba aqueles operadores que vêm no trabalho em *Call Center* uma boa oportunidade de trabalho, de desenvolver uma carreira. Este grupo é consideravelmente menor e formado, em sua maioria, por pessoas que tiveram menos oportunidades de formação pessoal. Um segundo perfil considera aqueles que vêm na profissão de *Call Center* apenas uma etapa da sua vida profissional. Como colocado por Silva et al (2002, p. 14), “a função de operador de *Call Center* é vista por muitos como uma profissão temporária. Poucos desejam viver e fazer do telemarketing sua verdadeira profissão”. Este ponto é bem ressaltado pelos gestores em suas entrevistas, como exemplificado a seguir:

*Na verdade, dentre os agentes de atendimento, a gente sempre vai ter dois grupos. Aquele que se destaca, que de fato desempenha um bom trabalho, e tem nesse trabalho não só sua fonte de renda, mas também todo o seu desenvolvimento profissional, toda a sua vontade de crescimento profissional. Outros têm no atendimento apenas um passo para alguma outra coisa, enquanto ele se forma, enquanto ele é acadêmico... Está aqui apenas para garantir uma verba (EBG3);*

*Duas visões. Uma, o operador tem a satisfação de fazer um bom atendimento e ser reconhecido pelo bom atendimento, ter um bom feedback porque ele gosta da atividade de relacionamento. As pessoas que não têm perfil para o relacionamento sentem mais dificuldades, acham que é apenas um trabalho a mais e não têm motivação (EBG1).*

Também é claro para os gestores da empresa B o porquê dessa distinção entre os dois grupos. Para a maioria dos operadores o trabalho em *Call Center* é conveniente,

principalmente pelo horário praticado, de seis horas. Essa afirmação é ratificada na visão do gestor dois, que coloca: “*you work 6 hours per day, you have time to do your university, work, and with this money you can pay, cover some things, and you still have time to study, depending on the schedule that you work*” (EBG2). Mas isto não é visto como um aspecto positivo, pois acaba por dificultar o comprometimento dos operadores para com o trabalho que desenvolvem, como visto na afirmação do gestor dois: “*Então hoje, o profissional de call center que a gente vê é 80%, posso dizer assim, ou até um pouquinho mais, trabalha só mesmo pelas facilidades que o Call Center oferece, não por gostar realmente do trabalho do Call Center. E isso é um ponto muito negativo, porque daí vem a falta de motivação, o stress, a LER<sup>3</sup>, e daí por diante*” (EBG2).

Na visão dos operadores, estes dois perfis se confirmam, contudo, até mesmo para o primeiro grupo dos que vêm no Call Center uma oportunidade de carreira, fatores outros, que não apenas o desenvolvimento profissional, acabam por influenciar mais nas respostas apresentadas. Como exemplo, cita-se a afirmação do operador dois: “*Tem a possibilidade de crescimento profissional, e como eu falei tem as seis horas... Porque você pode realizar outras coisas fora da empresa. Principalmente para a gente que é mulher, dona de casa*” (EBO2). Nesta colocação o operador sugere que o desenvolvimento profissional é importante para eles, mas, a questão do horário reduzido de seis horas é tão importante quanto, uma vez que ele pode desenvolver outras atividades no restante do dia.

De uma maneira geral, os operadores enxergam o trabalho em um Call Center como algo temporário, não vendo oportunidades de crescimento no trabalho que desenvolvem, como se pode observar nas colocações a seguir:

*“Não. Enquanto eu estiver aqui vou trabalhar da melhor forma possível, porque eu estou lá para cooperar com a empresa, mas não é o meu projeto de vida. Isso aqui não é o projeto de ninguém, mas é um complemento para você alcançar o que quer”* (EBGF);

*Eu gosto de trabalhar aqui. Ainda sou muito nova, estou só há oito meses, mas por enquanto para mim está muito bom. Eu gostaria de estar na minha área, mas para isso eu precisaria estar fazendo cursos, teria que ficar mais tempo fora de casa. E como meu filho ainda é pequeno, eu prefiro ficar aqui por um tempo, até meu filho crescer um pouco, para eu ver o que posso fazer na minha área* (EBO1).

---

<sup>3</sup> LER: Lesão por esforço repetitivo.

Uma colocação feita pelo gestor dois chamou a atenção durante a análise e merece destaque: “a profissão hoje de atendimento, de Call Center, do atendente, ela ficou um pouco prostituída” (EBG2). Nesta afirmação, o gestor dois manifestou um certo descontentamento com os operadores que hoje trabalham em Call Center, imputando a eles a responsabilidade pela falta de qualidade nos serviços prestados, uma vez que não mais valorizam o trabalho que possuem. Cabe então um questionamento a ser aprofundado em pesquisas futuras sobre se o que mudou foi realmente o perfil das pessoas que hoje trabalham em *Call Center*, ou se foram as relações entre as empresas e seus funcionários de atendimento, ou ainda, se há uma questão relacionada às estruturas das relações de trabalho, como por exemplo, as altas taxas de desemprego vigentes.

O último critério incluído, nesta dimensão foi, o sentido do trabalho em Call Centers para os operadores. Alguns aspectos importantes associados ao sentido do trabalho desempenhado pelos operadores foram evidenciados durante as entrevistas e vale à pena destacá-los, uma vez que os mesmos estão relacionados a fatores que agem como indutores de satisfação e prazer ou, a fatores que agem como indutores de insatisfação e sofrimento no trabalho. Esses aspectos evidenciados foram: o reconhecimento, o poder auxiliar o cliente, a rotina do atendimento, a incorporação dos hábitos de atendimento à vida pessoal, o sofrimento gerado por ofensas de clientes e, por fim, o medo do desemprego. Diferentemente da empresa A onde apenas os dois primeiros aspectos foram evidenciados de forma clara, na empresa B observou-se uma maior preocupação dos operadores e gestores para com esses temas.

Quanto ao reconhecimento, os gestores da empresa B reconhecem que este é o principal fator gerador de prazer e sentido para os operadores de atendimento. De acordo com o gestor três, este fato foi claramente observado numa pesquisa de satisfação interna realizada junto aos operadores, conforme afirmação feita por ele:

*nós fizemos uma pesquisa recentemente perguntando exatamente isso, o que motiva, o que satisfaz os novos agentes. Tivemos as mais variadas respostas, mas o que mais se destacou foi o reconhecimento do seu superior. Isso, para eles, é o que gera mais motivação. Não é valor, não é salário, não é dinheiro, não é benefício, não é premiação. É reconhecimento (EBG3).*

Ainda na visão dos gestores da empresa B, o reconhecimento é visto como o grande objetivo dos operadores, uma vez que, ao fazer um bom trabalho, esperam serem

- Excluído: ¶
- Excluído: é
- Formatado: Fonte: 24 pt
- Excluído: analisado
- Excluído: (MORIN, 2001)Outro aspecto importante a destacar é que, dos motivos apontados pelos operadores como fatores de motivação, o reconhecimento nem sempre é percebido pelos mesmos, enquanto o poder auxiliar o cliente é um fator que, na maioria das vezes, só depende deles, e aí sim ele conseguem atingir a satisfação pessoal.

reconhecidos pelo mesmo. Alguns exemplos dessa percepção dos gestores é apresentado a seguir:

*“Qualquer profissional busca ser reconhecido. O operador sabe que está sendo monitorado e, após um excelente atendimento, se ele não receber um elogio, não for reconhecido, com certeza vai gerar uma insatisfação e uma potencial desmotivação”* (EBG1);

*Contornar as insatisfações e objeções dos clientes, isso exige muito deles. Exige conhecimento, argumentos paciência, tranquilidade. E o que causa prazer nos atendentes de Call Center é poder ter a certeza de que aquele atendimento que ele prestou é um atendimento de satisfação, e a pessoa do outro lado conseguiu agradecê-lo. Quando acontece um agradecimento ou um elogio da outra parte, o agente fica satisfeito porque ele sente que ele conseguiu cumprir seu papel. Muitas vezes ele passa esse limite, ele não só atende à necessidade do cliente, mas ele consegue ir além, e deixar a pessoa muito satisfeita. Isso gera nele uma satisfação também* (EBG3).

Assim como na empresa A, observa-se a grande valorização do reconhecimento. O grande sentido de se atender bem está em ser reconhecido, em receber um elogio, em ter o reconhecimento de que o trabalho realizado foi bem feito e atendeu às expectativas dos clientes e da empresa. Mais à frente foram analisadas as práticas que a empresa utiliza para o reconhecimento e qual a percepção que os operadores manifestaram sobre essa questão na empresa B.

Outro fator indutor de satisfação para os operadores de atendimento é o poder de auxiliar e atender os clientes. Contudo, esse aspecto também pode ser fator de sofrimento quando o mesmo não consegue atender ao cliente por falta de informações ou limitações sistêmicas. Os operadores entrevistados quando questionados sobre o que traz motivação ao trabalho de atendimento responderam:

*“A satisfação em resolver o problema do cliente, a sensação do dever cumprido.* (EBGF);

*“Eu acho que é importante não só atender, mas prestar um serviço de esclarecimento. Já pensou você comprar um produto e depois não ter ninguém para te auxiliar, para te ajudar?”* (EBO1);

*“O que me traz mais prazer é quando eu atendo um cliente que me trata bem, que quer até puxar conversa. Isso me causa alegria, eu acho legal, eles falam uma coisa boa, e agradecem no final da ligação. Às vezes eles ligam desesperados, e quando você diz que vai enviar para a análise eles acham o máximo. Isso é bom, eu acho maravilhoso!”* (EBO1);

*“Saber que você conseguiu ajudar uma outra pessoa. Outro dia atendi uma senhora que entrou na ligação chorando, desesperada, por uma coisa muito simples. Eu consegui ajudá-la e ela se acalmou e me agradeceu”* (EBO6).

Por outro lado, como citado, há também o sofrimento por não poder atender, por se sentir impotente frente a uma demanda do cliente, por não ter autonomia ou ferramentas para atendê-lo. Um exemplo foi citado pelo operador cinco: *“eu fico estressada quando eu tenho um cliente humilde, que não tem o conhecimento do que é uma conta telefônica, e vem aquele valor alto e ele não sabe nem do que se trata. Eu sofro por eles. Eu fico muito chateado pela empresa saber que tem essas coisas e não tomar providências”* (EBO5). Neste caso, o operador mostra-se impotente frente à necessidade do cliente, trazendo para si toda a responsabilidade por não atendê-lo. Associado ao sentimento de impotência, o operador também demonstra a contrariedade com os processos da empresa, uma vez que ele discorda com os valores cobrados. Ambas as situações acabam por gerar um sentimento ruim, causa de sofrimento e stress conforme relato do operador.

Um aspecto interessante apontado por alguns operadores da empresa diz respeito à rotina de trabalho. Em seu trabalho, Morin (2001, p. 16), afirma que “um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos” da pessoa, sendo que resolver problemas e vencer dificuldades com o emprego de suas competências estimula a criatividade e influencia diretamente na satisfação com o trabalho. Contudo, o que se observa no trabalho em um *Call Center* é o oposto dessa colocação. O trabalho em Call Centers é considerado rotineiro e pouco exigente quanto ao uso da criatividade. Isso é constatado pelos operadores da empresa B quando afirmam:

*costuma ser rotineiro. De quinze clientes que ligam, aparecem uns dois diferentes, coisas que você não viu ainda, que você tem que analisar e consultar o sistema. E mais uma vez eu te falo que a gente se sente preso. Sempre é rotineiro. Quando aparecem três diferentes, você se sente preso porque não tem acesso a outras ferramentas* (EBO4),

ou *“é uma rotina cheia de desafio. Todo dia é o mesmo, o que muda é o cliente”* (EBGF).

Assim como na empresa A, os operadores percebem o trabalho que desenvolvem como um trabalho rotineiro, que os deixam presos, sem possibilidades de agir com autonomia e criatividade. O único fator que traz desafios ao trabalho é o próprio cliente, que exige diferentes posturas do operador a todo momento. Um exemplo dessa percepção é apresentado pelo operador três: *“ao mesmo tempo em que é um trabalho rotineiro, não é um trabalho rotineiro. Porque toda hora é uma coisa diferente. Uma hora você pega um cliente que está bonzinho, outra hora o cliente está nervoso. O desafio é o cliente nervoso”* (EBO3).

Como consequência do aspecto apontado acima, observa-se que o desafio de “enfrentar” o cliente é um dos grandes indutores de sofrimento ao trabalho de atendimento, uma vez que os operadores são abordados por clientes que os ofendem, tratam-nos com má educação, entre outras coisas, fruto de uma insatisfação proveniente da empresa que eles representam.

Na visão dos gestores, este fator afeta diretamente o lado emocional dos operadores, exigindo uma capacitação adicional, onde a paciência é encarada como a principal competência requerida. Algumas observações feitas por gestores mostram o quanto eles percebem esse problema entre os operadores, contudo, nada foi falado sobre como a empresa age para minimizar o impacto deste fator sobre os operadores: *“alguns operadores contam os minutos para começar a atender, outros se sentem “pagando seus pecados”, questionando o porquê estão ali”* (EBG1), ou ainda, *“o emocional das pessoas é o mais importante, manter o equilíbrio porque não sabemos que tipo de cliente ele vai atender. Não importa o tipo de produto, mas o tipo de cliente varia e o atendente deve ter maturidade para fazer um bom atendimento de acordo com o perfil as características do cliente”* (EBG1).

Na percepção dos operadores, este é o aspecto que mais gera desgaste no dia a dia de trabalho. Sentimentos de impotência e incapacidade frente às solicitações, de não ser compreendido pelo cliente, ou de inferioridade frente ao cliente, acabam por gerar um desgaste físico e mental, resultando em um grande número de afastamentos por doenças. O “stress” é apontado por todos como um fator natural ao trabalho desempenhado. Ainda, as situações recorrentes acabam por influenciar diretamente o desempenho do operador, uma vez que os mesmos não têm tempo para recuperar-se após um atendimento desgastante, pois logo

em seguida já recebem uma nova ligação de um novo cliente. Alguns exemplos citados pelos operadores sobre essas questões são apresentados a seguir:

*“Exige paciência, você tem que querer ajudar o cliente. Às vezes ele liga e não tem noção do que está acontecendo na conta dele. Você tem que ter paciência, ouvir bem o cliente. Às vezes é cansativo, estressante, porque o cliente já entra nervoso” (EBO2);*

*“O que mais cansa é quando o cliente fica “pisoteando” naquilo. Ele quer que você dê uma solução. Às vezes você vai passar para outro setor e, por algum motivo, não consegue fazer a ligação, e eles ficam muito irritados. Isso desgasta a gente, você queria resolver, mas não tem esse poder, às vezes fica sem argumentos” (EBO1).*

*“Às vezes acontece do operador chorar, ter que tirar uma pausa para ir lá fora e descansar, ou passar para o supervisor resolver” (EBO1);*

*“Com o fluxo (de ligações) alto, qualquer um se estressa, sai cansado. Você explica uma coisa para o cliente e ele não entende, e isso te irrita. Quando vem o próximo, você já está desgastado” (EBO2).*

Outro fator evidenciado nas entrevistas é a incorporação dos hábitos de atendimento à vida pessoal. Foi comentado por alguns operadores sobre a “rotinização” das suas vidas em função do trabalho que desempenham. O trabalho assume um caráter rotineiro chegando ao ponto de levar os operadores a confundirem-se quando estão fora do trabalho, atendendo ligações em casa da mesma maneira como na empresa. Um exemplo é citado durante o grupo focal: *“Às vezes quando eu estou em casa eu atendo o telefone como se estivesse aqui. Em vez de dizer “alô”, eu digo “(nome do operador), bom dia!”. A gente fica com aquela coisa gravada na mente. Mas é normal, você acostuma!” (EBO1).*

Esse fator passou a ser encarado como algo normal pelos operadores, contudo, por detrás há questões mais profundas que merecem um estudo mais detalhado. Pode-se supor que há o estabelecimento de uma relação tão profunda entre o operador e a atividade que ele realiza que, todas as demais áreas da vida deste operador acabam por perder sentido frente ao trabalho que ele desempenha. O trabalho assume o papel principal na vida do operador, deixando-o “preso”. Esta preocupação é pouca evidenciada nas entrevistas, contudo, o operador quatro a externalizou da seguinte forma:

*no momento, você aceita, você acha que está tudo bem. No meu modo de pensar, precisa de muito mais, a empresa tem que oferecer mais, principalmente para um operador de Call Center que é muito mais cobrado. Muitas vezes a gente desiste da gente mesmo, sendo que muitas vezes a gente vai procurar algo e não tem onde se refugiar, você não tem um algo a mais. Você se sente, em alguns momentos, até preso (EBO4).*

A colocação feita por este operador não é muito clara, mas pode-se observar que, primeiro, aparentemente o trabalho desempenhado é satisfatório, mas no fundo, é um trabalho que precisaria ser mais valorizado pela empresa, em especial pela forte cobrança que há sobre os operadores. Depois, há um sentimento de desamparo, ou seja, a empresa cobra, mas não oferece uma contrapartida, um apoio ao operador. O trabalho acaba por se apresentar como uma prisão ao operador.

Um último fator evidenciado, decorrente da estrutura vigente das relações de trabalho é o medo do desemprego. Para alguns dos operadores, o trabalho em Call Center passa a ter sentido a partir do momento em que não estão mais desempregados. O grande sentido é ter um emprego, não importando a satisfação com ele. Este aspecto foi verbalizado na reunião de grupo focal quando os entrevistados foram questionados sobre o sentido de se trabalhar num *Call Center*. A opinião do grupo foi expressa de forma bem direta, afirmando a “*necessidade de ter um emprego, depois de se manter nele*” (EBGF).

Diante do desemprego, a atividade de Call Center, por mais estressante que possa ser, ainda é melhor do que não ter um emprego. Assim, para os operadores, parece ser melhor sujeitar-se aos aspectos negativos da atividade do que não ter emprego. Essa colocação foi ratificada pelo operador três quando ele afirmou:

*apesar de muita gente falar que é um trabalho estressante, para mim é um trabalho relaxante. Eu fiquei muito tempo desempregado, ficava em casa trancado o dia inteiro, isso sim era estressante. Para mim, só de sentar ali e passar o dia conversando com outra pessoa do outro lado da linha já é uma coisa muito boa, me alivia (EBO3).*

#### **4.4.2. Análise da “Percepção de Operadores quanto às Práticas Empresariais”**

Neste item são apresentadas as análises da percepção dos operadores e buscadas manifestações que evidenciem as práticas empresariais consistentes com os critérios

colocados para orientar o estudo feito: Visão da empresa, Práticas de desenvolvimento, Práticas de Reconhecimento, Práticas de Controle.

Primeiramente, são apontadas evidências da visão que os operadores possuem da empresa, e quais são os reflexos dessa percepção sobre o trabalho que realizam. Alguns pontos são destacados quanto à visão da empresa. Primeiro, há uma preocupação dos gestores em apresentar a empresa como uma empresa ética e que respeita seus funcionários, como citado pelo gestor três: *“respeito, transparência, ética... A (nome da empresa B) mostra uma preocupação com o ser humano. Tanto é que a gente tem vários programas sociais, voltados para o ser humano. Então ela valoriza o ser humano, e isso ela passa para todos os seus colaboradores”* (EBG3).

Em complemento, também é apresentada pelo gestor três uma comparação da empresa B a um formigueiro, buscando associar à empresa a idéia do trabalho em cooperativo e em equipe, assim como a organização de um formigueiro: *“a gente percebe que a empresa passa a idéia do trabalho no formigueiro, onde todas as formigas trabalham juntas pelo mesmo fim, sem competição”* (EBG3). Vale ressaltar que a comparação tem o seu valor uma vez que, em um *Call Center*, o trabalho realizado pela maioria das pessoas é um trabalho “operário”, sem distinção alguma entre os que o realizam, no caso os operadores.

Assim como na empresa A, num primeiro momento das entrevistas, os operadores reconhecem que os aspectos citados acima são uma vantagem para se trabalhar na empresa B, uma vez que a mesma é apresentada como uma empresa idônea. Mas, mais uma vez, o conceito de idoneidade seguido pelos operadores pode ser contestado. Na percepção do entrevistador, o conceito de idoneidade empregado está intimamente relacionado às questões salariais, tanto quanto ao valor do salário pago e benefícios recebidos, quanto ao pagamento em dia dos salários e benefícios. Da mesma forma, uma vantagem sempre destacada inicialmente são as oportunidades de crescimento, que, mais à frente são analisadas. Um exemplo dessa percepção inicial dos operadores foi a colocação feita pelo operador um: *“a primeira vantagem é que é uma empresa idônea, de grande porte, e você tem oportunidade para crescimento”* (EBO1).

Outro aspecto quanto à imagem da empresa que fora citado na empresa A e se repete na empresa B é o distanciamento da empresa em relação aos operadores. No caso da empresa A, alguns operadores citaram a distância da direção da empresa, cobrando uma presença mais constante do diretor. Na empresa B, este problema acaba aparecendo com mais incidência. Na

visão dos operadores, o relacionamento com a empresa se basta na relação com a supervisão direta. Até mesmo o departamento de recursos humanos se apresenta distante, não estabelecendo um vínculo com os operadores. Esta evidência é exemplificada pela afirmação feita pelo operador 2:

*a gente quase não tem esse contato com a empresa. Quando a gente entra, eles mostram como é a empresa, mas no dia a dia a gente não tem contato. ... Se tiver alguma coisa errada no contracheque, a gente pode negociar alguma folga através dos supervisores. Eles passam um e-mail para o RH. Às vezes, a gente tem a liberdade de procurar o RH, para tirar qualquer dúvida em relação a valores, salários, benefícios (EBO2).*

Um aspecto que se mostrou muito evidente nas entrevistas realizadas junto aos operadores é a falta de identidade dos operadores com a empresa B. Isso ocorre principalmente pelo fato de que a Empresa B é uma terceirizadora de serviços de atendimento. Um grande número de operadores se sentem mais funcionários da empresa que contrata os serviços do que funcionários da empresa B, que é efetivamente quem os contrata. Um fato que colabora para essa falta de identidade é que a empresa B, ao terceirizar os serviços de atendimento da empresa cliente, contratou vários operadores que já trabalhavam nessa empresa. Este fato não foi evidenciado na empresa A, principalmente pelo fato de ser uma operação própria. A seguir, apresentam-se algumas colocações feitas por operadores da empresa B que podem exemplificar o que foi observado:

*“Todos me dizem a mesma coisa, a melhor empresa de Call Center para se trabalhar em (nome da cidade) é a (nome da empresa cliente)” (EBO3);*

*“A (nome da empresa cliente) e a (nome da empresa B) tinham que ter um contato mais direto com seus funcionários” (EBO4);*

*“Então eu acho que a (nome da empresa cliente), para ter atendentes motivados, tinha que oferecer mais” (EBO4);*

*“Para mim ela mostra ser uma empresa de grande porte (falando da empresa cliente como se fosse a sua)” (EBO6).*

A seguir é feita a análise da percepção dos operadores sobre as práticas de desenvolvimento, entendidas assim tanto as políticas de desenvolvimento de carreira quanto as práticas de treinamento.

Quanto às políticas de desenvolvimento de carreira, a empresa B divulga como um dos atrativos para se trabalhar na empresa as oportunidades de crescimento profissional. No discurso dos gestores entrevistados, esse aspecto é ressaltado, sendo informado que as oportunidades existentes são divulgadas amplamente por meio de murais e da intranet da empresa. O gestor um afirma: “*nós divulgamos exatamente o que nós temos e buscamos alcançar. Um plano de carreira, melhoria constante nos benefícios, relação tranqüila com o sindicato*” (EBG1).

Contudo, os próprios gestores também afirmam que as oportunidades existentes não são suficientes para atender a todos os operadores. De acordo com o gestor um,

*... não temos tanta oportunidade de crescimento, espaço para oferecer crescimento a quase cinco mil funcionários. Como RH, posso garantir que oferecemos ao nosso talento interno, todas as oportunidades que surgem no dia a dia, a não ser que haja um crescimento muito grande e muito específico, aí, nós buscamos no mercado. Mas valorizamos nosso pessoal interno* (EBG1).

Nessa afirmação do gestor um observa-se que há uma preferência da empresa pelo aproveitamento de pessoas da operação nas oportunidades internas. Contudo, percebe-se que, na verdade, as oportunidades de crescimento vertical, de promoções, são muito poucas, como citado pelo gestor um, enquanto que, as progressões horizontais, mudanças de operação, acabam sendo mais frequentes. Com isso, o operador pode até ter um aumento salarial pela mudança, mas não terá uma progressão profissional.

Além disso, observa-se no discurso dos gestores uma idéia de que as oportunidades de desenvolvimento não são responsabilidade apenas da empresa, cabendo aos operadores a maior responsabilidade. De acordo com o gestor três,

*a empresa procura ter no time sempre pessoas que busquem o seu auto-desenvolvimento, e que sejam comprometidos com a empresa. Então nós temos, hoje, gestores que já foram agentes. Para isso ela busca desenvolver. Isso, na empresa, é visto de uma forma muito positiva, mostra que esse agente é comprometido com a empresa, desde que ele também busque sempre o seu crescimento* (EBG3).

Nessa afirmação, o gestor três apresenta a idéia de que o desenvolvimento do operador é compartilhado. A empresa oferece a oportunidade de crescimento, mas quem tem que fazer jus à promoção é o operador, e para isso, ele terá que buscar por conta própria o seu desenvolvimento, além de apresentar um bom desempenho, verbalizado pelo gestor como “*comprometimento*” com a empresa.

Os operadores, quando questionados sobre as vantagens que a empresa oferecia, citaram as oportunidades de crescimento como uma boa vantagem oferecida. Um exemplo é apresentado pelo operador três:

*a vantagem que eu encontrei para vir trabalhar aqui é que aqui dentro se oferece um crescimento muito bom para os operadores. Eu conheço várias pessoas que começaram como operadores, e hoje são supervisores, têm um cargo bem melhor. Então o forte dessa empresa é oferecer para o operador uma boa estrutura para poder crescer dentro da empresa (EBO3).*

O aspecto da progressão horizontal também é percebido pelos operadores: “há chances de crescer aqui dentro profissionalmente. Eles dão a possibilidade de a gente mudar de área, não ficar num lugar só” (EBO2). Observa-se na colocação feita pelo entrevistado que a mudança de área é percebida como uma progressão profissional.

Por outro lado, há aqueles operadores que não percebem as oportunidades de crescimento não tão claras assim. Mesmo que haja oportunidades, o acesso a elas é muito difícil, seja por falta de qualificação dos operadores, por falta de critérios claros, ou até mesmo por mudanças constantes na estrutura da empresa, mudanças estas que têm foco especialmente na redução de custos. O operador quatro faz um relato interessante sobre essa questão:

*Eu vejo que a oportunidade é dada, mas você não consegue. Tem dificuldades, tem barreiras. Numa empresa grande, você tem que ter vários conhecimentos, conhecidos também. Não funciona aquele projeto de escalada... Eu acho que as empresas grandes, não só a (nome da empresa cliente), colocam no papel projetos para crescimento profissional, mas nem todos conseguem alcançar. Mesmo você tendo um currículo bom, conhecimentos, experiência... Na minha área a maior parte das pessoas tem curso superior, e tem currículos maravilhosos. Não está funcionando o projeto de ascensão profissional para essas pessoas ... Meu sentimento, quando eu entrei aqui, foi de crescer profissionalmente. Aí, não sei se você está sabendo, houve uma mudança, aí passaram a gente pra a área de retenção. Eu tive até que parar a faculdade agora. Eu vim para cá mais com a intenção de participar de uma seleção para supervisora, mas no momento está tudo parado (EBO4).*

Há uma incoerência no que é proferido pelos operadores da empresa B quanto às oportunidades de crescimento e o histórico de oportunidades na empresa. Observa-se uma valorização desse aspecto, tanto pelos gestores quanto pelos operadores, contudo, o que acaba por ocorrer na prática é uma necessidade constante de novas pessoas devido aos altos índices

de *turn over*, favorecendo em especial as progressões horizontais, de uma operação mais simples para operações mais complexa e que pagam melhor. Não ocorre verdadeiramente uma promoção do operador, mas um reaproveitamento dos que se destacam em vagas abertas em outras operações mais críticas para a empresa.

Em relação às práticas de treinamento, a empresa B, na visão de seus gestores, procura oferecer aos seus operadores todos os treinamentos necessários para a correta execução das atividades de atendimento. De acordo com o gestor três, os treinamentos são realizados de diversas maneiras, desde reuniões periódicas com as equipes até a realização de grandes eventos: *“Quando a gente fala que ela faz essas qualificações, esses treinamentos, a gente usa de todos os meios possíveis. Então nós temos reuniões periódicas, temos eventos fechados, seminários, palestras, tem também os impressos, os cartazes, os meios eletrônicos, os envios de correspondência para casa”* (EBG3).

É importante ressaltar que, todos os gestores comentaram apenas sobre os treinamentos relativos à função de operador, treinamentos estes utilizados com o intuito de atualizar o grupo de operadores quanto aos processos e produtos vigentes na operação. Isso pode ser visto na afirmação do gestor dois sobre a realização de treinamentos: *“Sempre tem treinamentos para a gente rever o que a gente já tem, e para ver planos novos, deixando a gente sempre atualizada”* (EBO2). Nas entrevistas com os gestores, não foi citado em momento algum a preocupação da empresa em realizar treinamentos de desenvolvimento pessoal e profissional, deixando isso a cargo do próprio operador, como citado anteriormente.

Na visão dos operadores, os treinamentos oferecidos são poucos e de curta duração, exigindo deles um esforço adicional para a sua capacitação pessoal. Em especial os treinamentos de sistemas são apontados como pontos de atenção pelos operadores. Alguns exemplos verbalizados pelos operadores quanto às práticas de treinamento na empresa B foram: *“Meu treinamento foi muito curto, teve coisas que não deu tempo de ver no treinamento, então o esforço mental é quando eu tenho que quebrar a cabeça e dar conta do sistema”* (EBO3); *“Eu, quando entrei, peguei cinco dias de treinamento, dois de carona”* (EBO1); *“A empresa tem treinamentos, mas só quando tem promoção”* (EBO4). Com esses exemplos pode-se ratificar o que foi dito anteriormente. Observa-se nas três colocações feitas que, o tempo de duração dos treinamentos, a quantidade de treinamentos, o periodicidade de realização e o conteúdo dos mesmos são vistos como insuficientes pelos operadores, que se

ressentem dessas deficiências e vêm com isso a necessidade de um esforço adicional para atender ao cliente.

Um outro fator associado à formação dos operadores é ressaltado pelo operador seis, quando este afirma que a empresa promete um plano de desenvolvimento de carreira no momento da contratação do operador, contudo, no dia a dia, este plano limita-se à divulgação das oportunidades e, o plano de desenvolvimento, antes prometido pela empresa, passa a ser responsabilidade do próprio operador: *“Quando a gente vai entrar na empresa, no treinamento, eles demonstram a todo momento que há possibilidade de crescimento dentro da empresa, e isso realmente é visto. ... a empresa te dá vários caminhos para seguir, mas você tem que correr atrás”* (EBO6).

O terceiro critério colocado para orientar a análise das práticas empresariais diz respeito às práticas de reconhecimento, evidenciadas nas políticas salariais, nos benefícios e premiações, nos programas e políticas de reconhecimento e nos programas e práticas motivacionais.

Na visão dos gestores, a empresa B tem todo um conjunto de benefícios que facilita a motivação esperada de seus operadores. Por meio desses benefícios, ela busca reconhecer aqueles que se destacam, aumentando sua motivação e, conseqüentemente, o seu comprometimento. Acredita também que, por meio dessas práticas, consegue motivar aqueles que não alcançam as metas estipuladas, incentivando-os a buscar um melhor desempenho. Dentre essas práticas, estão um salário que é considerado bom se comparado ao mercado da cidade onde se situa, uma política de benefícios atraente, programas de comissionamento, políticas de desenvolvimento, entre outros. De acordo com o gestor três,

*ela busca capacitar todas as pessoas que ela traz para o seu time, ela proporciona benefícios, um bom salário para os seus agentes, inclusive é um dos melhores salários de agentes em (nome da cidade). Ela faz essa capacitação, essa qualificação, disponibiliza meios e recursos, faz eventos, sempre tentando alcançar o seu público, de forma que eles compreendam e entendam os valores, por que ele está aqui, qual a importância dele para a empresa* (EBG3).

Observa-se na colocação do gestor três que, por detrás de tudo o que a empresa oferece, está a preocupação em garantir que o operador perceba os “valores” divulgados pela empresa, valores estes que estão diretamente relacionados aos resultados operacionais e financeiros esperados.

Encontra-se também no discurso dos gestores algumas afirmações que procuram enfatizar a preocupação da empresa em se apresentar como uma boa empresa, mesmo que com algumas deficiências, como apresentado pelo gestor um: *“Com certeza, ainda não é o ideal, mas estamos buscando ser a melhor empresa. O que oferecemos já é um diferencial das outras empresas”* (EBG1). Esse discurso é reforçado pelo gestor dois quando ele afirma que, apesar dos problemas existentes, a empresa B é uma das melhores da região, além de ser uma empresa preocupada em reconhecer o seu operador: *“logicamente, tem conflitos internos, mas é uma das empresas, onde melhor paga. Hoje a gente trabalha numa multinacional. ... É uma empresa que reconhece os funcionários”* (EBG2). Observa-se nessas afirmações que os gestores procuram evidenciar os valores positivos da empresa, associados aqui a aspectos que procuram destacá-la do mercado, como por exemplo, *“onde melhor paga”* e *“a gente trabalha numa multinacional”*, e aspectos que ressaltam o reconhecimento do funcionário. A importância da imagem da empresa é destacada. Reconhecê-la como uma empresa multinacional pode traduzir para os gestores e operadores o sentido de grande empresa, com oportunidades internacionais e perspectivas de crescimento.

Esses aspectos são apontados como fundamentais pela empresa para garantir um quadro funcional motivado. O gestor dois, em sua entrevista, deixa claro que, se não houver um reconhecimento financeiro, o operador não ficará satisfeito e, conseqüentemente, não será comprometido com a empresa:

*então se você não consegue deixar o pessoal satisfeito com seu benefício, com seu salário e daí por diante, você não vai conseguir ter o esforço esperado e hoje o que a gente procura realmente é ter o máximo desses atendentes do nosso lado, lutando com a empresa, porque é daí que gente vai gerar um bom desempenho na qualidade do nosso atendimento* (EBG2).

Por outro lado, o mesmo gestor dois afirma que a motivação do operador não depende exclusivamente da empresa. É preciso que o operador esteja e queira estar motivado. Mesmo uma campanha com altos prêmios não é capaz de motivá-los:

*na verdade, a motivação é uma porta com fechadura do lado de dentro. Eu não consigo te motivar de maneira nenhuma, como não consigo motivar nenhum dos meus operadores, se eles não estiverem pré-dispostos a isso. Eu posso colocar lá no quadro uma campanha que vai dar dois mil reais e se eles não estiverem, se eles não acreditarem naquilo, de maneira nenhuma* (EBG2).

Já pelo lado dos operadores, pode-se supor nas entrevistas, que o que é visto como mais importante é a valorização do seu trabalho pelas supervisões diretas, o reconhecimento de que o trabalho que estão executando está sendo bem feito, independentemente das práticas e políticas de reconhecimento. Algumas colocações feitas pelos operadores deixam claro que, mais do que prêmios ou bonificações, o que os operadores esperam é um elogio:

*”Aqui na empresa, por exemplo, no final do mês eu acho ótimo ouvir meu supervisor falar assim: “Que bom que nós atingimos as metas”. Porque a empresa cobra isso, e às vezes no final do mês as metas ainda não foram alcançadas, e ele fica louco, ele depende da gente”* (EBO1);

*“Acho que até um “muito obrigado” incentiva muita gente. Você ser reconhecido motiva em qualquer lugar”* (EBO1);

*“A gente sente prazer também quando está fidelizando o cliente. Você vai ser reconhecido profissionalmente, na hora que chegar o supervisor e disser “esse é o meu melhor agente, ele retém bastante clientes”. É prazeroso”* (EBO4);

*“Um operador motivado é o que tem reconhecimento da empresa. “Você cumpriu sua meta, você tem essa premiação”, ele fica motivado com isso”* (EBO4).

Contudo, existem aqueles que não reconhecem essas práticas na empresa, em especial quando o tratamento utilizado para com os operadores é o mesmo, independentemente dos resultados que cada um alcançou. Os operadores esperam um destaque dentro do grupo onde se encontram. Se nada é feito para isso, há uma grande possibilidade de se gerar insatisfação entre os operadores. Um bom exemplo são as colocações feitas pelo operador cinco quando questionado sobre o que acontecia com aqueles que atingiam as metas estipuladas:

*Nada. Você pode ser o melhor operador, e é igual a todos... São números, você é simplesmente mais um número... Nunca acontece de alguém falar “parabéns, você é ótima”. Eles chegam para a gente e falam “você zerou uma ligação”, mas nunca chegam para dar parabéns... Eu me sinto traída, porque eu acho que a empresa tinha que valorizar os bons funcionários* (EBO5).

Quanto ao reconhecimento por salários e benefícios, essa questão é muito menos discutida na empresa B do que na empresa A. Os salários e benefícios praticados pela empresa B são nivelados com os do mercado, ao contrário da empresa A que pratica salários bem superiores. Diante desse fato, o único fato que acaba sendo destacado nas entrevistas em

relação ao reconhecimento financeiro é o pagamento de comissões. As comissões são vistas como uma boa oportunidade de aumentar o salário final e, além disso, significam indiretamente, um reconhecimento pelo resultado que alcançaram, uma vez que estão atreladas diretamente aos resultados em vendas e retenção. Alguns exemplos que comentam sobre as comissões são apresentados a seguir: *“os benefícios que a empresa oferece, com certeza, e a comissão, se sair, com certeza tem gente que vai dobrar, triplicar os esforços para melhorar o trabalho”* (EBO3) e *“além dessa possibilidade de ascensão, pelo menos a minha área vai oferecer uma comissão para o atendente. Isso já é uma injeção de ânimo para o atendente, principalmente na minha área, de fidelização. Isso já dá um ânimo muito grande, e está todo mundo na expectativa”* (EBO3). Contudo, é importante destacar que as comissões ainda são uma promessa da empresa. O plano de comissionamento foi prometido a alguns meses e ainda não foi implementado, mas, de qualquer forma, vem gerando expectativas entre os operadores. Seria interessante poder avaliar o impacto da implantação ou não desse plano de comissionamento em um estudo futuro.

Outra prática de reconhecimento apontada pelos gestores foram as campanhas de motivação, associadas a prêmios ou não. Normalmente, segundo relato dos gestores, essas campanhas são associadas ao alcance de metas e indicadores, e os operadores são premiados pelos resultados obtidos. Esta é uma prática essencialmente associada aos resultados esperados, ou seja, o reconhecimento só virá com o resultado esperado. Os gestores apresentam essas práticas da seguinte forma:

*“O que a gente faz são campanhas específicas visando o resultado desses indicadores. Então os agentes que atingem esses indicadores são premiados, são bonificados, e são reconhecidos. Se eles atingem esses indicadores fora de uma época de campanha, eles são reconhecidos da mesma forma, porém não são remunerados”* (EBG3);

*A gente desenvolve, a cada dois meses, uma campanha exatamente de reconhecimento dos agentes que obtiveram melhores resultados, e tiveram maior comprometimento com a operação. Esses agentes a gente divulga nomes, faz cartazes, agradece em público, e alguns são premiados. Mas o que a gente percebe é que, só de a gente falar para um grande público o nome dele e agradecer-lo, é isso que eles estão buscando. E a gente em feito isso, a cada dois meses* (EBG3).

Entre os operadores, essas campanhas são vistas, de certa forma, com um certo descrédito, ou seja, a valorização que a empresa atribui a essas campanhas não é a mesma que os operadores o fazem. Eles até exprimem alguns sentimentos de reconhecimento pela ação

da empresa, mas acabam por expressar um descontentamento com os prêmios oferecidos. Alguns exemplos do que os operadores citaram: “às vezes ela promove festinhas, prêmios... A gente tem metas para cumprir, aí eles passam prêmios” (EBO2) e “tem o “melhor do mês”, eu mesma já ganhei um jantar, já ganhei vale-compras no shopping, todo mês eles perguntam o que a gente gostaria de ganhar. Muita gente gostaria de folga, mas não tem jeito. Eles dão esses tipos de prêmios, um jantar, um almoço, vale-compras” (EBO1).

Contudo, a expressão mais forte contra o discurso de reconhecimento da empresa foi feita pelo operador quatro quando questionado sobre o que acontecia com os operadores que cumpriam suas metas:

*O que acontece com quem alcança as metas? Não tem nada. Isso é o que está desanimando o pessoal, a nossa célula é a única que não tem comissão, e mesmo assim está cumprindo as metas. Por eu ter quatro meses na retenção, deu para perceber um aumento muito grande de insatisfação, pessoas até adoecendo. A pessoa fica tão insatisfeita que ela vai ficando triste. Com a tristeza, vai ficando doente. Houve até afastamento de alguns funcionários. Então não tem nada mesmo. As pessoas falam “o que a gente vai ganhar”, “premiação? Até hoje não recebemos”. Teve até uma promoção de débito automático, e até hoje não veio a premiação, e isso já tem quatro meses. Aí a empresa já perde a credibilidade com o próprio atendente, que acaba trabalhando insatisfeito. Se fosse depender de premiação, de brindes ou de reconhecimento, os atendentes não iriam atender bem, nem cumprir as metas como vêm sendo cumpridas (EBO4).*

Ele destacou de forma incisiva o descontentamento de todos com as promessas feitas e não cumpridas pela empresa, o que acabou gerando impactos até físicos nos operadores. Houve uma expectativa gerada e o não atendimento a esta expectativa, o que acabou gerando frustração entre os operadores.

O quarto critério analisado enfoca as práticas de controle praticadas pela empresa para com os seus funcionários, considerando as evidências associadas aos scripts de atendimento, aos instrumentos de controle de horários e tempos de atendimento, às práticas de monitoria dos operadores e às práticas de estabelecimento de metas.

Na visão dos gestores da empresa B, as práticas de controle são fundamentais, em primeiro lugar, para garantir que as metas e indicadores estipulados pela empresa cliente sejam alcançados, ou seja, ela se utiliza de práticas de controle para com os seus operadores para garantir que eles executem o trabalho exatamente da forma como contratado pela

empresa cliente. Essa visão é expressa em algumas afirmações feitas pelos gestores, como por exemplo: “os operadores são medidos, são monitorados. Espera-se deles indicadores de qualidade de atendimento. Esse é o maior ponto de atenção” (EBG3) e “sim, porque faz parte do nosso objetivo, do nosso contrato e sem essa organização sem o controle, sem o acompanhamento do resultado, fica uma empresa inviável” (EBG1).

Além do cumprimento de metas, as práticas de controle também são vistas pelos gestores da empresa B como um instrumento de acompanhamento e gestão dos operadores. Por meio dessas práticas, a empresa pode estabelecer indicadores de avaliação dos operadores, identificando aqueles que se destacam e os que necessitam de um acompanhamento maior. Isso é exemplificado na afirmação feita pelo gestor um quando questionado sobre a importância das práticas de controle existentes na empresa: “o acompanhamento diário, no trabalho dos operadores, traz um crescimento para eles. E em cima das necessidades observadas nas monitorias nós preparamos a reciclagem para os operadores” (EBG1).

Um dos gestores entrevistados procurou apresentar outra justificativa à necessidade das práticas de controle, associando-as ao perfil característico dos operadores de atendimento. Na sua opinião, por se tratar de um público caracteristicamente jovem e sem experiência, as práticas de controle agem como delimitadoras do trabalho a ser executado, inserindo na vida dos jovens operadores práticas de disciplina. A seguir, apresenta-se a colocação feita pelo gestor três:

*Ainda é necessário fazer esse acompanhamento. Trata-se de operadores jovens, que estão em graduação, estão em uma faixa etária muito nova, e muitas vezes ainda não têm muito claro o senso de liberdade, de responsabilidade. Então, ainda hoje é necessário fazer esse controle de horários de entrada e saída, de indicadores, de resultados operacionais, de resultados financeiros, ainda é necessário (EBG3).*

A percepção dos operadores quanto às práticas de controle é dividida. Ao mesmo tempo em que percebem serem necessárias as práticas de controle, também sentem-se extremamente controlados, sem liberdade e monitorados constantemente. Colocações como “é a segurança que a empresa tem. Eu acho que é um mal necessário” (EBGF), “eu não acho nem bom nem ruim, é necessário. É uma segurança para a empresa, para o cliente e também para os operadores, porque a gente tem como provar que não é nossa matrícula que está registrada” (EBGF) e “se não tivesse, a empresa seria a “casa da mãe Joana”” (EBO4) apresentam a visão de concordância dos operadores para com as práticas de controle. É

interessante destacar a colocação feita “*porque a gente tem como provar que não é nossa matrícula que está registrada*” (EBGF) que mostra a preocupação dos operadores em garantir que não sejam punidos por algo que não fizeram, e, nesse caso, as práticas de controle acabam ajudando-os a se defenderem. Por outro lado, colocações como “*somos controlados o tempo todo. É quase um Big Brother. Tudo o que quiserem saber sobre você é só puxar um relatório que tem sua vida completa. Tudo o que você fez, deixou de fazer, quem você atendeu, tudo. Tudo que se faz fica registrado na matrícula*” (EBGF), exprimem a insatisfação dos operadores para com as práticas de controle, uma vez que perdem sua liberdade de atuação.

Este é um dos pontos de maior divergência entre o discurso da empresa e a percepção dos operadores. Nas evidências apresentadas a seguir, fica evidente que a empresa tem uma expectativa de poder gerar um melhor resultado por meio das práticas de controle, enquanto que os operadores enxergam nessas práticas uma limitação à iniciativa e ao desempenho.

Entre as ferramentas utilizadas para o controle de operadores estão os scripts ou roteiros de atendimento, responsáveis pela padronização do atendimento realizado. Na visão dos gestores da empresa B, os scripts são assim definidos: “*Durante o atendimento, eles têm um roteiro, que já é flexibilizado para que eles tenham total liberdade na condução do seu atendimento. No entanto, ele precisa seguir esse roteiro, não se desviando do foco da solicitação do cliente*” (EBG3). Pode-se observar que os scripts ou roteiros de atendimento são vistos pelos gestores da empresa B como uma garantia de que o operador seguirá o processo definido para cada solicitação do cliente, possibilitando a ele a liberdade de conduzir o atendimento da maneira como achar conveniente, conforme afirmação apresentada pelo gestor três:

*ele tem total liberdade para ser criativo, para fazer analogias, fazer comparações... Durante o atendimento, ele tem total autonomia sobre aquele atendimento, a forma como ele vai conduzir, as palavras que ele vai dizer... Ele segue um roteiro básico. Algumas coisas ele tem obrigatoriamente que dizer, em outras o atendimento é dele* (EBG3).

A empresa também considera como uma vantagem da utilização dos scripts a redução do tempo de atendimento, uma vez que, ao seguir os scripts, o operador ganha tempo na procura das informações necessárias ao atendimento. Com isso, garante-se uma redução de custos também. Estas observações são ratificadas com a afirmação feita pelo gestor um: “*ele não precisa seguir aquela padronização, mas não pode fugir do que está previsto. O cliente*

*quando liga não quer prolongar o assunto e se o operador não tem o script ele vai demorar muito para solucionar o problema do cliente” (EBG1).*

Na visão dos operadores, a cobrança sobre o uso de scripts vai bem além do que é discursado pelos gestores da empresa. A liberdade comentada pelos gestores não é tão grande assim e o uso dos scripts é avaliado constantemente nas monitorias, sendo exigido deles que sigam rigorosamente o padrão de atendimento. As informações a serem repassadas aos clientes e as fraseologias a serem utilizadas são todas definidas nos scripts de atendimento. Se por acaso não seguirem os scripts, os operadores podem ser mal avaliados e até mesmo punidos pelas equipes de monitoria, como se observa na colocação feita pelo operador dois: *“Se a gente passar alguma informação errada para o cliente, a gente zera a ligação, mas isso é muito difícil. Às vezes a gente deixa de falar a fraseologia inicial ou final, e a gente é pontuado” (EBO2).*

Observa-se entre alguns operadores que há uma aceitação da necessidade de se utilizar os scripts, seja porque é uma regra da empresa e por isso precisa ser seguida, ou seja por conta do tempo de atendimento, uma vez que, quando há uma maior liberdade para se conversar com o cliente, corre-se o risco deste prolongar o atendimento e o operador ser pontuado negativamente por ter extrapolado o tempo médio de atendimento. Essas colocações são ratificadas nas afirmações a seguir: *“tudo, tem fraseologias, você tem que cumprir tudo. São normas da empresa. Se eu trabalho na empresa, tenho que aderir às normas dela. Para mim, isso é normal” (EBO3) e*

*tem as normas, tem as fraseologias. Mesmo se tivesse liberdade, acho que a gente não mudaria muito, por causa do tempo. Não é que você tenha que ser grosso, mas se você for mostrar um pouco mais de delicadeza para o cliente ele vai querer contar uma história, e você tem que cortar, por causa do tempo. Aí tem que ser tudo padronizado mesmo (EBO1).*

Faz-se interessante analisar o que se esconde por detrás dessas afirmações, buscar entender o porquê dos operadores abrirem mão de sua liberdade e criatividade em prol de regras pré-estabelecidas, que muitas vezes são questionadas pelos próprios operadores.

Outro aspecto analisado nas entrevistas da empresa B diz respeito ao cumprimento de horários. Os *Call Centers* têm no correto cumprimento da escala de horários um dos fatores críticos da sua operação. A disponibilidade de posições de atendimento é limitada, e com isso,

ao terminar o horário de um operador, o operador seguinte já deverá estar pronto para assumir o seu posto, sem deteriorar a capacidade de atendimento da central.

Assim, de acordo com a visão dos gestores da empresa B, tem que haver muita disciplina por parte dos operadores para o correto cumprimento da escala de horários. Sem essa disciplina não há como se ter um atendimento de qualidade na visão desses gestores. De acordo com o gestor dois, esta é uma questão fundamental para a gestão de um *Call Center*: *“Hoje o que é primordial no Call Center? É disciplina. E dentro dessa disciplina, está chegar na hora certa, cumprir os horários certos de pausa, cumprir o horário certo de sair”* (EBG2). O trabalho em um *Call Center* é definido pelo gestor um como *“um trabalho com hora marcada”* (EBG1).

Os operadores percebem no cumprimento de horários mais um fator gerador de sofrimento no trabalho, uma vez que não há espaços para atrasos e faltas, mesmo que haja algum problema pessoal por resolver ou algum problema de saúde. O controle, como apresentado pelo operador dois, é automático e direto no sistema de atendimento, o que impossibilita qualquer ajuste: *“O nosso controle é quando a gente faz o login. Então, se você chegar atrasado... Por exemplo, meu horário é das 08:00 às 14:15, então 14:15 eu tenho que levantar, porque já tem outro para sentar e trabalhar lá. Se eu tiver chegado atrasada, vai para o banco de atrasos. E no final eles contabilizam isso e descontam da minha folha”* (EBO2).

Um ponto relacionado à jornada de trabalho e destacado pelos operadores da empresa B mereceu destaque durante as entrevistas realizadas. De acordo com os operadores, eles tinham até um mês antes da realização das entrevistas uma jornada de seis horas diárias, porém, a partir do mês quando foram realizadas as entrevistas, essa jornada havia sido aumentada para seis horas e quinze minutos de trabalho, impactando na redução de uma pausa de quinze minutos. De acordo com relato do operador um, *“a gente estava acostumado com duas pausas de quinze minutos cada, e agora foi cortado. Tem menos de um mês que a gente só está tendo uma pausa”* (EBO1). Essa mudança teve por objetivo, conforme depoimento de alguns gestores, aumentar a produtividade por operador, reduzindo em aproximadamente oito por cento a quantidade total de operadores. Contudo, o impacto maior foi sobre os operadores que tiveram o seu tempo de descanso suprimido.

Outro aspecto muito controlado em *Call Centers* é o tempo médio de atendimento de uma ligação. Na empresa B, esse assunto foi pouco comentado pelos gestores, uma vez que o

mesmo é uma exigência da empresa cliente. As metas de tempo médio são estipuladas pela empresa cliente e há pouco espaço para negociações pela empresa B. Assim, os gestores enxergam nesse aspecto um fator inerente à operação e que precisa ser cumprido.

Já na visão dos operadores, diferentemente da empresa A, o tempo médio de atendimento é visto como fator de desgaste, uma vez que é exigido deles o cumprimento das metas de tempo médio definidas pela empresa cliente. Algumas colocações feitas por operadores demonstram essa preocupação em cumprir com a meta estabelecida, mesmo que a qualidade do atendimento seja prejudicada: *“tem ainda o TMO<sup>4</sup> que é exigido pela empresa, e você vê o relógio correndo, e fica nervoso, e tem que resumir mais o atendimento, mas sendo prestativo e cortês... A principal meta é o TMO, você tem que alcançar o TMO”* (EBO1).

A responsabilidade do cumprimento do TMO é repassada pela empresa B aos seus supervisores, exigindo de cada um a aderência e suas equipes à meta estabelecida. Para garantir então o cumprimento dessas metas, os supervisores adotam práticas de incentivo aos operadores, buscando o comprometimento de toda a equipe no alcance dessa meta. Um dos operadores entrevistados relatou uma dessas iniciativas: *“na minha ilha, o supervisor está fazendo um incentivo. Ele passa, por exemplo, com uma caixa de chocolates e vê quem está dentro da meta de TMO, e essas pessoas ganham um chocolate”* (EBO1).

Assim com na empresa A, a prática de controle mais utilizada pela empresa para o controle de seus operadores é a monitoria do atendimento. Na visão dos gestores da empresa, a monitoria serve como referência para o reconhecimento dos operadores que se destacam. É por meio dela que são identificadas as necessidades de melhoria de cada operador e realizadas as sessões de *feedback*, onde supervisores e monitores de qualidade informam aos operadores onde precisam melhorar. Quando questionado sobre o que traz prazer aos operadores de atendimento, o gestor um respondeu: *“O reconhecimento, saber que foi monitorado para o seu crescimento, receber um bom feedback”* (EBG1). Essa afirmação exemplifica bem a idéia proposta pela empresa B quanto ao valor da monitoria.

Já na visão dos operadores, a monitoria é o grande fator de sofrimento para eles. A necessidade de ter que pontuar sempre, em todas as ligações monitoradas, é pressão constante para todos os operadores. Um exemplo é a afirmação feita pelo operador dois quando questionado sobre quais fatores geravam sofrimento no seu trabalho: *“A monitoria. Ela zera a*

---

<sup>4</sup> TMO: Tempo Médio de Operação. Também pode ser definido como TMA: Tempo Médio de Atendimento

*ligação ou pontua. Por exemplo, o cliente está te xingando, e você não pode desligar, tem que agüentar. A gente está representando a empresa, mas isso incomoda. E a gente tem que atender, tem que agüentar o atendimento todo, com ele xingando. Isso incomoda muito”* (EBO2). Essa colocação apresenta o fato de que o operador sente-se obrigado até mesmo a ouvir xingamentos por conta da monitoria, uma vez que ele não sabe se está sendo monitorado ou não e, ao desligar uma ligação, se estiver sendo monitorado ele poderá ser pontuado negativamente, até mesmo receber uma advertência pela conduta, não importando se o cliente estava desrespeitando-o.

Há uma constante preocupação de todos os operadores com o resultado da monitoria. Primeiro, pelo fato de que os resultados de todos são afixados no mural da equipe, deixando evidente aqueles que não alcançaram um bom resultado, como citado pelo operador 1: *“O supervisor está sempre olhando, fala o resultado do mês, eles pregam as planilhas no mural das ilhas. Aí está tudo lá, se você matou o serviço, quanto você tirou na monitoria, quando você é monitorado...”* (EBO1). Outro aspecto que deixa a todos os operadores apreensivos com a monitoria diz respeito a “zerar a ligação”. Isso acontece quando o operador comete uma falha grave durante o atendimento. Nesses casos, logo após a constatação do erro, a equipe de monitoria entra em contato com a supervisão e pede que o supervisor comunique à pessoa a ocorrência da falha. De acordo com o relato dos operadores, esse é sempre um momento de grande apreensão, pois ninguém gosta de receber uma advertência. O operador um relata como ocorrem esses momentos:

*Quando você zera uma ligação, o supervisor te chama na hora, porque a monitoria vai lá na ilha, na hora, e diz que tal agente zerou uma ligação. Aí e que nem eu falei, tem advertências... Se acontecer de, num dia, o supervisor chegar e falar que a monitoria disse que alguém zerou uma ligação, todo mundo fica com medo, achando que errou alguma coisa, e fica aquele clima, porque ninguém quer levar uma advertência (EBO1).*

Os critérios utilizados na monitoria também são questionados pelos operadores, principalmente porque eles não têm a possibilidade de questionar esses critérios, que são estabelecidos pela empresa cliente em conjunto com a empresa B. Os operadores reclamam também da falta de parâmetros claros na monitoria, fazendo com que eles não saibam precisamente o que é um bom atendimento na visão da equipe de monitoria. Essas questões são abordadas pelo operador quatro em sua entrevista: *“o que mais me incomoda é a*

*monitoria, porque ela taxa muitas coisas pequenas. Você acha que fez um bom atendimento e ela simplesmente chega e acaba com você. Uma monitoria zerada te leva lá embaixo, você se sente o pior funcionário. Tem gente que até chora”* (EBO4).

Contudo, um dos operadores em sua entrevista apresenta argumentos que acabam sendo utilizados pela Empresa B para justificar a aplicação das práticas de monitoria. Ao ser questionado sobre se a empresa B utilizava práticas e controle, o operador quatro disse: *“controla, eles são muito bem organizados nisso. Tem um sistema de monitoração. A (nome da empresa cliente) monitora e a (nome da empresa B) também. Tem um relatório de tudo o que acontece. Se eu fizer alguma malandragem, de dizer que a ligação caiu, tudo tem um relatório”* (EBO4). Observa-se nessa colocação do operador que há entre eles algumas práticas erradas, como por exemplo, a prática de dizer que a ligação caiu, ou seja, o operador força o término da ligação sem ter atendido ao cliente. Práticas como estas são citadas como exemplos pelos gestores para justificar a aplicação dos controles existentes.

O último aspecto abordado quanto às práticas de controle diz respeito às práticas de estabelecimento de metas praticadas pela empresa B. De acordo com o discurso dos gestores da empresa, o estabelecimento de metas não é uma prática da empresa B, uma vez que as mesmas, quando existem, já vêm definidas pela empresa cliente, como dito pelo gestor três, *“se a gente for falar de metas do trabalho em si, não, porque isso já vem pré-determinado pela (nome da empresa cliente)”* (EBG3). Isso acaba por impactar nos programas de incentivo da empresa B, uma vez que não têm espaço para definir as metas e, consequentemente premiar aqueles que alcancem as metas. Como dito pelo gestor três, *“como se tratam de metas contratadas e subentendidas, a gente não faz premiações constantes, ou bonificações em cima disso”* (EBG3), ou seja, não há uma política de premiação e bonificação em cima das metas estabelecidas pela empresa cliente, contudo, são cobradas da mesma forma, sem qualquer diferença.

Na percepção dos operadores, a cobrança de metas pela empresa B é mais um ponto de geração de desgaste para os operadores, tanto pela cobrança exercida pela empresa quanto pelo sentimento de injustiça, uma vez que não há parâmetros claros sobre o que precisa e como deve ser cobrado dos operadores. O relato do operador três exemplifica essas questões:

*a cobrança aqui às vezes e exagerada. Por exemplo: tem pessoas na minha célula que fidelizam cerca de 80% dos clientes, e tem pessoas que fidelizam 30% ou 20%. Essas pessoas que fidelizam muito são bastante cobrados, até por culpa dos outros. Se eu*

*fosse o supervisor, eu chamaria as que não estão fidelizando muito para conversar, e ver o que houve. E iria parabenizar os que estão bem, e pedir que continuassem se empenhando. A cobrança é muito grande (EBO3).*

Numa outra visão expressa pelo operador um, as metas já são vistas como um fator de desgaste emocional uma vez que são utilizadas como forma de pressão sobre aqueles que não realizaram suas metas, podendo servir como fator decisivo no momento de definir quem será demitido. O operador um diz: *“por exemplo, quando a (nome da empresa cliente) fala que vai ter uma redução no número de operadores, a pessoa que não cumpre as metas é a primeira a entrar na lista para mudar de célula ou mesmo para ir embora. Eles pegam pesado mesmo. A pessoa leva advertências, e isso pode ir de advertências a demissão”* (EBO1).

De forma resumida, observa-se de maneira geral que as práticas de controle também são amplamente utilizadas pela empresa B; contudo, diferentemente da empresa A, não há evidências claras de preocupação da empresa em flexibilizar as práticas de controle empregadas, muito pelo contrário, há evidências de aplicação mais rigorosa de todas as práticas citadas. Concluiu-se também que as práticas adotadas pela empresa B provocam descontentamento dos operadores, representando uma equipe mais descontente com o trabalho e, conseqüentemente, mais sujeita aos fatores de sofrimento no trabalho.

#### **4.5. Resumo comparativo entre as Empresas A e B**

Por fim, faz-se interessante resumir os principais fatores evidenciados nas entrevistas de cada empresa, comparando-os e estabelecendo relações entre as duas empresas pesquisadas. Assim, para cada critério utilizado na análise, apresenta-se os pontos de destaque encontrados em cada uma das empresas.

O primeiro critério utilizado na dimensão “O sentido do trabalho de atendimento” foi a importância do trabalho de atendimento para a empresa. Em ambas as empresas, os gestores apresentaram a idéia de que o trabalho de atendimento tem uma grande importância para a empresa. Em ambas, esta atividade é vista como “a porta de entrada” dos clientes na empresa, associando à central de atendimento um papel de grande relevância na empresa. Ainda, na empresa B, esta atividade é vista também como essencial para a vida da empresa, uma vez que o seu negócio é a prestação de serviços de Call Center.

Na percepção dos operadores entrevistados, essa importância atribuída ao trabalho de atendimento também é destacada. Em ambas as empresas, expressões como “*a cabeça da empresa*” e “*o coração da empresa*” são empregadas por diversos operadores, evidenciando a visão de que a central de atendimento tem um papel de extrema importância no relacionamento com os clientes das empresas.

Contudo, na empresa A, os operadores questionaram a verdadeira importância que a empresa atribui à central de atendimento, uma vez que as instalações físicas são muito precárias e não há uma preocupação da empresa em melhorar o ambiente. Ainda, outro aspecto contrário abordado pelos operadores da empresa A foi a questão da falta de valorização da central de atendimento pelas demais áreas da empresa. Na empresa B, esses aspectos não foram evidenciados com muita clareza.

Quanto ao critério “a importância do trabalho em Call Center para os operadores de atendimento”, as visões de ambas as empresas foram muito próximas. Nos dois casos, os gestores enxergam esta atividade como uma atividade de grande importância e responsabilidade, uma vez que os operadores assumem um papel de representantes das empresas. Na empresa A, esta percepção dos gestores é expressa com maior significância, uma vez que os operadores são funcionários efetivos na empresa. Na empresa B, observa-se a preocupação dos gestores para com um bom desempenho da atividade pelos operadores, contudo, a importância atribuída é menor.

Porém, a percepção dos operadores de atendimento é de que a atividade por eles desenvolvida é de caráter transitório. Nas duas empresas observou-se que, na grande maioria, o quadro de operadores é composto por pessoas mais jovens que estão em busca de uma colocação melhor e acabam por conciliar o trabalho de atendimento com os estudos em nível superior, uma vez que a jornada de seis horas diárias possibilita esta conciliação.

O terceiro critério analisado foi “O sentido do trabalho em Call Center para os operadores”. Nas duas empresas, foi destacado como principal fator nesta análise a questão do reconhecimento. Tanto gestores quanto operadores apontaram a necessidade de reconhecimento como o principal fator de motivação e sentido para o trabalho de atendimento. Este reconhecimento vem tanto dos clientes quanto da direção da empresa. Neste sentido, foi apontado como ponto negativo em ambas as empresas a distância entre a alta direção das empresas e a operação, fato este que é bastante criticado pelos operadores.

Ainda, na empresa B, houve operadores que apontaram o medo do desemprego como um fator que os leva a trabalhar em centrais de atendimento, enquanto na empresa A não houve comentários sobre este tema. Na percepção do pesquisador, este aspecto se faz mais contundente na empresa B pela sua própria configuração, uma vez que busca profissionais com menor experiência e de menor custo, profissionais estes que poderão ser trocados a qualquer momento. A empresa A demonstrou uma maior preocupação com a retenção e o desenvolvimento dos bons profissionais.

Na dimensão “a percepção de operadores de atendimento quanto às práticas empresariais”, o primeiro critério analisado foi a visão da empresa. A empresa A é vista como uma empresa de destaque no cenário onde se situa, sendo que este fator é apontado pelos operadores de atendimento como um bom diferencial para se trabalhar nesta empresa. Outro fator importante destacado pelos operadores da empresa A são os benefícios financeiros, considerando-se aqui o alto salário pago e todos os benefícios ofertados. A empresa B também é apontada como uma empresa de destaque e tem na sua idoneidade o principal diferencial. É interessante destacar que nos dois casos, os operadores valorizam muito o pagamento correto e em dia, fato este evidenciado nas duas empresas.

Quanto a este critério, pode-se identificar alguns pontos negativos apontados nas entrevistas. No caso da empresa A, o ponto negativo evidenciado foi a falta de clareza nos processos internos de recrutamento e seleção, fato este que é apontado por operadores como um fator de desmotivação para os operadores. Já na empresa B o que se observou foi uma falta de identidade dos operadores com a empresa. Vários operadores entrevistados confundem-se ao serem questionados sobre a empresa onde trabalham. Muitos deles referem-se à empresa cliente como se ela fosse a sua empresa e não vêem a empresa B como a empresa contratante.

O segundo critério analisado foi práticas de desenvolvimento. Nas duas empresas as práticas de desenvolvimento foram apontadas como fator de retenção, uma vez que têm por objetivo oferecer ao operador, oportunidades de crescimento dentro da empresa. Contudo, em ambas as empresas foram apontados fatores contrários às práticas relatadas pelos gestores. Na empresa A, os altos salários pagos aos operadores associado à pouca qualificação destes acaba por inviabilizar a participação deles em processos seletivos internos para vagas em outras áreas. Já na empresa B, a pouca quantidade de treinamentos é apontada como o ponto crítico deste critério.

Quanto ao critério das práticas de reconhecimento, em ambas as empresas as práticas salariais são apontadas por gestores como o principal instrumento de reconhecimento, apesar de que na empresa B com menor intensidade. Na percepção dos operadores da empresa A, o reconhecimento também poderia vir sob forma de elogios e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Na empresa B, os operadores cobram da direção da empresa um tratamento diferenciado para aqueles que se destacam.

Quando se fala sobre metas e premiações, os operadores da empresa A associam-nas mais a sofrimento do que a reconhecimento. Na percepção dos operadores da empresa A, o trabalho por eles desenvolvido não comporta o estabelecimento de metas, uma vez que têm que dar atenção aos clientes. De acordo ainda com a percepção dos operadores da empresa A, ao estabelecer projetos e metas, a empresa está mais preocupada em atingir resultados financeiros do que em prestar um serviço de qualidade. Já na empresa B, as metas e premiações são vistas com descrédito pelos operadores, uma vez que várias premiações foram prometidas e não foram cumpridas.

Por fim, o último critério analisado foram as práticas de controle. Elas são consideradas, pelos gestores, como ferramentas fundamentais para o estabelecimento de práticas e políticas de qualidade. Também são associadas a critérios para a seleção de operadores que não atendem aos requisitos estabelecidos pela empresa. Contudo, observou-se que na empresa A, os critérios utilizados são mais brandos, enquanto na empresa B, são utilizados critérios mais genéricos, que acabam por não estabelecer uma diferenciação precisa entre bons e maus operadores.

Na percepção dos operadores de atendimento das duas empresas, as práticas de controle são fatores de pressão e cobrança, limitando a sua atuação. Na empresa A, essa cobrança é percebida de uma maneira mais suave, enquanto na empresa B, o controle de pausas, o tempo médio de atendimento e as notas de monitoria são encarados pelos operadores como fatores de forte cobrança.

## 5. Conclusão

Inicialmente, cabe destacar que os objetivos definidos para a pesquisa foram alcançados plenamente. O objetivo principal desse estudo era descrever a percepção que operadores de atendimento de empresas de Call Center têm do discurso organizacional, à luz do sentido e da natureza do trabalho realizado. Foi possível por meio da metodologia aplicada, Análise do Discurso, identificar nas entrevistas realizadas componentes da percepção individual e de grupo dos operadores de atendimento sobre o trabalho que realizam. De uma maneira geral, o trabalho de atendimento é percebido como uma etapa transitória na vida dos operadores, não sendo considerado como um trabalho que trará a satisfação e a realização profissional aos operadores, mas na verdade, o que realmente faz com que os operadores trabalhem com dedicação às suas empresas é a necessidade do trabalho e o medo do desemprego. À luz desse sentido, observou-se que as empresas estudadas têm um discurso focado em transmitir aos operadores que a central de atendimento é um bom lugar para se trabalhar, especialmente pelos salários e benefícios oferecidos e pelas oportunidades de desenvolvimento profissional. Contudo, a percepção dos operadores não condiz com esse discurso, uma vez que os salários e benefícios não são considerados como fatores decisivos para a escolha do lugar de trabalho e, as oportunidades oferecidas não são tão claras quanto às empresas propõem.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro deles era identificar quais os sentidos atribuídos por operadores de atendimento para trabalharem em um *Call Center*. Foi identificado que os principais sentidos atribuídos pelos operadores de *Call Center* das empresas estudadas estão associados ao reconhecimento que recebem pelo serviço prestado e ao poder ajudar o cliente. Para isso, procurou-se analisar qual a importância do trabalho de atendimento para as empresas e para os operadores e qual o papel dos operadores diante desse trabalho. Com base nessas informações, os entrevistados foram então questionados sobre o sentido do trabalho em *Call Center* dentro do contexto definido; o segundo objetivo específico era analisar o discurso organizacional das empresas de *Call Center* utilizado com os funcionários para apresentar as suas práticas de gestão de pessoas. Para isto, foram analisadas as principais práticas empregadas pelas empresas para a gestão das suas equipes de operadores. No caso, foram identificadas práticas associadas à gestão da imagem da empresa perante os operadores, práticas de treinamento e desenvolvimento empregadas, práticas de

reconhecimento, tanto financeiro quanto pessoal, e práticas de controle das atividades dos operadores; o terceiro objetivo específico era identificar a existência de objetivos ocultos sob as idéias verbalizadas no discurso organizacional. Durante a análise dos dados realizada foi possível identificar diversas idéias escondidas por detrás do discurso dos gestores. Em vários casos, para as duas empresas, foram evidenciadas propostas não verbalizadas por detrás das palavras proferidas, como por exemplo, os objetivos de redução de custos e aumento de produtividade presentes nas práticas de controle e não explicitados; o quarto objetivo específico era avaliar por meio da percepção de operadores de atendimento, e à luz do sentido do trabalho, o impacto do discurso organizacional sobre a motivação e o comprometimento com o trabalho. Para atender a este objetivo, durante a análise buscou-se apresentar frases de gestores e operadores que exemplificassem esse objetivo, procurando evidenciar os pontos abordados que impactavam diretamente na motivação e no comprometimento, seja pela indução ao prazer no trabalho desenvolvido, ou pela indução ao sofrimento; por fim, o último objetivo específico era identificar as contradições existentes entre o discurso organizacional e as percepções dos operadores de atendimento sobre este discurso. Para isso, foram construídos paralelos entre o discurso dos gestores e a percepção dos operadores, estabelecendo-se uma comparação de evidências entre o discurso organizacional proposto e a percepção dos operadores.

Alguns fatores observados durante as entrevistas merecem ser destacados como pontos de atenção, uma vez que os mesmos podem ter alterado algumas das percepções dos entrevistados e do entrevistador, ou foram limitadores do processo de pesquisa, sendo que os mesmos poderão ser observados em pesquisas futuras.

Primeiro, em praticamente todas as entrevistas com operadores, foi observado que os entrevistados apresentaram desconfiança no início das entrevistas. Isso foi constatado, principalmente, pela grande preocupação demonstrada por todos em apresentar um sentimento de satisfação com a empresa em que trabalhavam. No decorrer das entrevistas, ao sentirem-se mais confortáveis com a entrevista, a expressão do sentimento de satisfação por muitas vezes sumiu, dando lugar a críticas consistentes às práticas da empresa. Como sugestão para pesquisas futuras fica a proposta de se alterar a ordem das questões utilizadas, iniciando-se a entrevista com perguntas menos incisivas até que os operadores estejam mais confortáveis;

Outro ponto de atenção identificado diz respeito à metodologia aplicada à pesquisa. Dentro da proposta desse estudo, a metodologia mostrou-se suficiente, atendendo a todos os objetivos proposto. Contudo, em alguns momentos, se o pesquisador tivesse um

conhecimento mais profundo sobre o perfil de cada entrevistado, tendo inclusive algum conhecimento sobre as atitudes e comportamentos no dia a dia de cada um, a pesquisa poderia ter sido enriquecida com contribuições advindas da análise das reações manifestadas por cada entrevistado. Alguns entrevistados mostraram-se impacientes, outros enraivecidos e outros passivos frente aos questionamentos. Esses comportamentos, se analisados dentro de um contexto maior, do dia a dia da operação, poderiam ter agregado um valor significativo à pesquisa realizada. Como sugestão, propõe-se que as próximas pesquisas contemplem um tempo de análise do perfil dos operadores, tanto pela análise do histórico documental de cada operador quanto pela observação em campo do desempenho de cada um;

Algumas recomendações de estudos futuros são propostas:

1) Foi observado nas empresas uma contradição no que diz respeito à preferência por pessoas mais experientes e, conseqüentemente de custo maior, ou a preferência por pessoas mais jovens e de menor custo. O mercado brasileiro de Call Center, como apresentado, tem como característica uma população jovem, com pouca experiência e de baixo custo. Contudo, o discurso proferido pelas empresas aponta para uma preferência por pessoas mais experientes. Neste estudo, a Empresa A apresentou um quadro de pessoal mais experiente e com melhores salários do que a Empresa B, fatores estes que, na observação do pesquisador, contribuíram para uma maior satisfação dos operadores para com a empresa onde trabalham. Já na Empresa B, não foi observada essa relação.

Assim, a proposta de estudo que se faz é a da realização de uma pesquisa onde sejam avaliadas essas duas hipóteses sobre a visão da satisfação do operador. O operador mais experiente, com um salário maior, será mais motivado e produtivo que um operador mais jovem e de menor custo?

2) Outro aspecto observado entre os operadores e que merece um estudo mais aprofundado diz respeito à questão da identidade pessoal. Por que, em muitos casos, os operadores de atendimento abrem mão da sua identidade pessoal, da sua iniciativa e criatividade para seguirem regras pré-estabelecidas pelas empresas? Por que não há questionamentos sobre os processos e procedimentos exigidos dos operadores? Por que os operadores se calam frente às exigências das empresas? Por que os operadores se escondem atrás de um aparelho telefônico?

Frente a essas questões propõe-se um estudo mais aprofundado sobre o que leva essas pessoas a trabalharem em centrais de atendimento, quais as emoções e sentimentos vivenciados por cada um que os levam à realização desse tipo de trabalho.

3) Um questionamento que vem com a pesquisa diz respeito ao papel das centrais de atendimento nas empresas. Na pesquisa fica evidente que a central de atendimento é considerada a “porta de entrada” da empresa. Frente a esta constatação, o questionamento que surge é “será que as empresas não se escondem por detrás dos operadores de atendimento?”. Qual o verdadeiro interesse das empresas em manterem centrais de atendimento ao invés de possibilitar um contato mais próximo com seus clientes?

Com este questionamento, poderá se ter uma análise sobre o verdadeiro sentido de se manterem centrais de atendimento onde os processos não são corretamente atualizados, sistemas obsoletos, operadores mal instruídos e com baixa remuneração.

Como recomendações às empresas estudadas e às demais empresas que operam centrais de atendimento, pode-se citar:

1) As empresas precisam preocupar-se mais com a transparência dos seus processos de gestão de pessoas: o discurso empregado pelas empresas quanto às suas práticas de gestão tem que ser coerente com a realidade da empresa e apresentar critérios claros.

2) Buscar transformar a percepção de transitoriedade associada à atividade de atendimento: por meio do estabelecimento de planos de carreiras concretos, que possibilitem aos operadores crescerem profissional e financeiramente, as empresas conseguiriam minimizar essa percepção. Outra ação interessante seria o estabelecimento de parcerias com universidades e estabelecimentos de ensino para a criação de cursos profissionalizantes e de nível superior focados na atividade de atendimento.

3) Estabelecer parcerias com universidades e institutos de pesquisa para avaliações e estudo periódicos sobre as necessidades e percepções dos operadores de atendimento, procurando descobrir fatores de motivação ou desmotivação que possam existir entre os operadores.

Por fim, vale a pena destacar a importância desse trabalho para o pesquisador, representando para ele o vencimento de uma grande etapa, mas, sobretudo, a certeza de que esse estudo poderá auxiliar empresas e operadores na busca de um sentido maior para o trabalho de atendimento.



## 6. Referências

ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente **Puc-SP divulga pesquisa sobre call center** Disponível em [www.abrarec.com.br/noticia.asp?not\\_cod=597](http://www.abrarec.com.br/noticia.asp?not_cod=597). Acessado em 23 de dezembro de 2005, às 11:30 h.

AKTOUF, O. **Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: A Síndrome do Avestruz**; Ed. Atlas S.A., São Paulo/SP, 2004.

ALTHUSSER, L. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado**; Ed. Presença – Martins Fontes, Lisboa, 1974

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**; Ed. Boitempo Editorial, São Paulo/SP, 1999.

\_\_\_\_\_ **Adeus ao Trabalho?**; 10ª. Ed., Cortez Editora, Campinas/SP, 2005.

\_\_\_\_\_ **O Caracol e sua Concha**; Ed. Boitempo Editorial, São Paulo/SP, 2005.

\_\_\_\_\_ Trabalho e Precarização numa Ordem Neoliberal. In: GENTILI, P. e FRIGOTTO, G. **A Cidadania Negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. 3ª. ed., Cortez Editora, Campinas/SP, 2001, cap. 2.

ANTUNES, R. & ALVES, G. As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital, **Educ. Soc.**: Campinas/SP, , vol. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

ARAÚJO, J. N. G. e CARRETEIRO, T. C. **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**; Ed. Escuta Ltda., São Paulo/SP, 2001.

AZEVEDO, M. C. ; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: um Estudo Empírico sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em *Call Centers*; **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro/RJ, v. 9, n. 3, p. 33 – 55, 2005.

BAKHTIN, V. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**; Ed. Hucitec, São Paulo/SP, 1979.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**; Ed. Edições 70, Lisboa, 1977.

BITTENCOURT, E. e CARRIERI, A. Responsabilidade Social: Ideologia, Poder e Discurso na Lógica Empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo/SP, v. 45, ed. especial Minas Gerais, p. 10-22, 2005.

BOUTET, J & GARDIN, B. *Language et Travail. Action, Communication, Cognition*; **CNRS**, Paris, 2001.

BRANDÃO, H. N. **Introdução à Análise do Discurso** 8ª. Ed., Ed. Unicamp, Campinas/SP, 2002. cap. Introdução – 1.

BRIEF, A. P. & NORD, W. R. **Meaning of Occupational Work**; Ed. Lexington Books, Toronto, 1990.

BROEK, D. We have the values: customers control and corporate ideology in call centre operations. **New Technology, Work and Employment**, v. 19, n. 1, p. 2-13, 2004.

CALLAGHAN, G. e THOMPSON, P. We recruit attitude: The selection and shaping of routine call centre labour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, p. 233-254, 2002.

CALLCENTER.INF.BR **Quadro resumo das empresas de Call Center**. Disponível em [www.callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br). Acessado em 07 de novembro de 2005.

CALDER, B. Focus Group and the nature of qualitative marketing research. **Journal of Marketing Research**, n. 14, p. 353-364, 1977.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia e Sociedade**, São Paulo/SP, v. 17, n. 1, p. 17-28, 2005.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management**; Ed. Atlas S.A., São Paulo/SP, 2000.

CHAUÍ, M. **O que é Ideologia?**; Ed. Brasiliense, São Paulo/SP, 1980.

CODO, W. **Por uma Psicologia do Trabalho: ensaios recolhidos**; Ed. Casa do Psicólogo, São Paulo/SP, 2006.

CODO, W. e SAMPAIO, J. J. C. **Sofrimento Psíquico nas Organizações: Saúde Mental e Trabalho**; Ed. Vozes, Petrópolis/RJ, 1995.

COSTA, M. S. O Sistema de relações de Trabalho no Brasil: Alguns Traços Históricos e sua Precarização atual **Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS**; v. 20, n. 59, p. 111-131, 2005.

COZBY P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**; Ed. Atlas, São Paulo/SP, 2003.

CREAGH, M. Call Centres – The new assembly lines? **Credit Control**, v. 19, n. 10, 1998.

DEERY, S. e KINNIE, N. Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National perspective. **Palgrave MacMillan**, Londres, p. 569-571, 2004.

\_\_\_\_\_ Call Centres and beyond: a thematic evaluation. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 3-13, 2002.

DEERY, S., IVERSON, R. e WALSH, J. Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 471-496, 2002.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**; 3ª. ed., Ed. FGV, São Paulo/SP, 2000, cap. 2 – 3.

DIAS, C. A. Focus Group: técnicas para a coleta de dados em pesquisa qualitativa. **Revista Informação e Sociedade: Estudos**, v. 10, n. 2, p. 330-352, 2000.

DORMANN, C. e ZIJLSTRA, F. R. H. Call Centres: High on technology – high on emotions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 12, n. 4, p. 305-310, 2003.

ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise**. Editora Vozes, Petrópolis/RJ, 1997, cap. 1 a 3.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social** 1ª. Ed. Universidade de Brasília - UnB, Brasília/DF, 2001.

FERREIRA, M. C. e MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Brasília/DF, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**; 2ª. ed., Ed. Bookman, Porto Alegre/RS, 2004.

FOUCAULT, M. **A ordem do Discurso**; 12ª. ed., Ed. Loyola, São Paulo/SP, 2005.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do Conteúdo**; Ed. Plano, Brasília/DF, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** 2ª. Ed. Fundação Getúlio Vargas/FGV, Rio de Janeiro/RJ, 2000.

FRYER, D & PAYNE, R, Working definitions; **Quality of Working Life**, v. 1, n. 5, p. 13-15, 1984.

GRANDEY, A. A, DICKTER, D. N. e SIN, H. The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. **Journal of Organizational Behavior**, Los Angeles, v. 25, n. 3, p. 397-418, 2004.

GUNN, B. The Antidote to Burnout. **Strategic Finance - ABI/INFORM Global**, v. 86, n. 3, p. 8, 2004.

HELOANI, R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado – História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho**; Ed. Atlas, São Paulo/SP, 2003. cap. 10 - 13.

HELOANI, R. & CAPITÃO, C. G. Saúde Mental e Psicologia do Trabalho; **São Paulo em Perspectiva**; v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

IDC IDC Brasil: **Brasil fecha 2003 com mais de 68 mil posições de atendimento terceirizadas de call center, segundo estudo da IDC**. Disponível em [www.idcbrasil.com.br/brasil/release/noticia.asp?id\\_release=94&ano=2004](http://www.idcbrasil.com.br/brasil/release/noticia.asp?id_release=94&ano=2004). Acessado em 23 de dezembro de 2005, às 11:20 h.

INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING. How to retain and motivate call centre agents. **Industrial and Commercial Training**, Londres, v. 32, n. 1, p. 31-32, 2000.

LIN, B & DARLING, J. A. A Processual Analysis of Customer Service Training; **The Journal of Services Marketing**, v. 11, n. 3, p. 193-205, 1997.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em Análise do Discurso**; Ed. Pontes: Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 1989.

MINAYO, M. C. S. e Outros **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**; Ed. Vozes, Petrópolis/RJ, 22ª. ed, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**; Ed. Atlas S.A., São Paulo/SP, 1996.

MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo/SP, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. **Vida Psíquica e Organização**; Ed. FGV, Rio de Janeiro/RJ, 2000.

NOGUEIRA, C. e FIDALGO, L. Análise do Discurso: A Tarefa e o Poder das Palavras **Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, n. 3, p. 181-188, 1995.

NORONHA, E. G. “Informal”, Ilegal, Injusto: Percepções do Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS**; v. 18, n. 53, p. 111-129, 2003.

OLIVEIRA, M. e FREITAS, H. M R. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**; v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: Princípios e Procedimentos**; Ed. Pontes: Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 2005.

PAGÈS, M. e outros; **O Poder das Organizações**. Ed. Atlas, São Paulo/SP, 1990.

PASSET, R. **L'économique et l'ê vivant**; Paris, 1996.

PEREIRA, G. S. As Transformações e Precarização do Mundo do Trabalho. **Revista de Iniciação Científica da FFC - UNESP**, Marília/SP, v. 4, n. 2, p. 95-103, 2004.

PICCARDI, T. **A construção do sentido em textos empresariais institucionais**: confronto de vozes e ideologia. Dissertação de mestrado, Unicamp, 1999

READ, B. Home Sweet Call Center. **Call Center Magazine**, v. 18, n. 8, p. 34-43, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**; 3ª. Ed, Ed. Atlas, São Paulo/SP, 1999.

- RIFKIN, J. The End of Work? *New Statesman & Society*, v. 8, n. 356, p. 31-43, 1995.
- SEGNINI, L. R. P. Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas Organizações**. 2ª. ed., Editora Atlas, São Paulo/SP, 1996, p. 89-112.
- SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**; 5ª. Reimpressão, Ed. EDUSP, São Paulo/SP, 1975.
- SILVA, A. M. **A Regulamentação das Condições de Trabalho no Setor de Teletendimento no Brasil: Necessidades e Desafios**. Tese de mestrado, UFMG, 2004
- SILVA, J.R.G e outros. Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas. **Encontro Nacional ANPAD**, 2002
- SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**; Ed. da UCG, Goiânia/GO, 2006.
- SIQUEIRA, M. V. S. “O imaginário organizacional moderno e o discurso do superexecutivo de sucesso na mídia especializada em negócios”; **FGV-EAESP, Iberoamerican Academy of Management International Conference**, São Paulo/SP, 2003.
- SOUZA\_E\_SILVA, M. C. P. e FAÏTA, D. **Linguagem e Trabalho: Construção de Objetos de Análise no Brasil e na França**; Ed. Cortez, São Paulo/SP, 2002.
- TAYLOR, P. e BAIN, P. An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. **Industrial Relations Journal**, v. 30, n. 2, p. 101-117, 1999.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**; Ed. Vozes, Petrópolis/RJ, 1995.
- TI Inside **Mercado brasileiro de call center caminha para consolidação, diz IDC**. Disponível em <http://www.tiinside.com.br/Filtro.asp?C=265&ID=67654>. Acessado em 05 de novembro de 2006, às 23:10 h.
- TORRES, C. C. **A Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra realidade, as mesmas queixas**. Tese de mestrado, Unb, 2001.
- UCHIDA, S. Trabalho Informatizado e Sofrimento Psíquico. **Psicologia USP**, São Paulo/SP, v. 9, n. 2, p. 179-204, 1998.
- VILELA, L. V. O e ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teletendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 20, n. 4, 2004.
- VILLELA, D. R., e outros. Aprendizagem Organizacional em Call Centers: Uma Análise sobre as Dicotomias entre o Discurso e a Prática e seus Efeitos. **Encontro Nacional ANPAD**, 2005.

WALLACE, C. M., EAGLESON, G. e WALDERSEE, R. The Sacrificial HR Strategy in Call Centers; **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 2, p. 174-183, 2000.

WICKHAM, J. e COLLINS, G. The Call Centre: A nursery for new forms of work organization? **The Service Industries journal**, v. 24, n. 1, p. 1-18, 2004.

## **APÊNDICE I – Roteiro de Entrevista com Gestores**

**Cargo:**

**Idade:**

**Tempo de Empresa:**

**N. subordinados:**

**Há quanto tempo trabalha com Centrais de Atendimento:**

- 1) Qual é o papel da Central de Atendimento na realização da missão da empresa? Qual é a importância desse trabalho para a empresa?
- 2) Qual é a importância do trabalho de atendimento para os operadores que o realizam? Como eles se sentem ao realizar esta atividade?
- 3) Como a empresa percebe o trabalho de atendimento? Ele é visto como sendo um trabalho que envolve tarefas simples e rotineiras? Ou é percebido como sendo um trabalho que apresenta algum desafio significativo para quem o realiza?
- 4) Descreva a atividade de atendimento, destacando aquelas características que têm mais impacto sobre o trabalho do operador de atendimento.
- 5) Dentre as características apontadas, quais são aquelas que exigem mais esforços físicos e mentais dos operadores de atendimento?
- 6) Quais características podem ser apontadas como sendo causas de sentimentos de prazer e de sofrimento associados à atividade? Por quê?
- 7) O que mais motiva um operador de atendimento a apresentar um bom desempenho, o que faz o operador se mostrar comprometido com o trabalho que realiza?
- 8) Quais são os principais valores que a empresa busca transmitir aos seus funcionários? O que ela espera com a disseminação desses valores entre os operadores? Quais as estratégias que a empresa utiliza para compartilhar esses valores empresariais?

- 9) Na empresa, existe uma cultura organizacional clara? Quais são suas principais características, marcas, símbolos?
- 10) A cultura organizacional é transmitida aos operadores de atendimento? Por quê? De que forma isto é feito? Quais são os momentos marcantes, os ritos, as práticas que chegam até aos operadores?
- 11) A empresa acredita ser um bom local para os operadores de atendimento trabalharem? Ela é um local onde os operadores conseguirão realizar os seus desejos pessoais e profissionais? Por quê? O que a empresa oferece aos operadores para ser considerada um bom lugar para se trabalhar?
- 12) Como estão estabelecidas as relações de poder nas operações de atendimento? Há espaços para que os operadores participem das definições de metas, das negociações de salários e benefícios?
- 13) Na visão da empresa, quais são as principais competências – conhecimentos, habilidades e atitudes - esperadas de um operador de atendimento? A empresa dá preferência a operadores especialistas em uma determinada função ou a operadores polivalentes que possam exercer qualquer atividade? Por quê?
- 14) O que a empresa faz para garantir que os operadores atendam a estes requisitos? Como a empresa age para que os operadores desenvolvam esses requisitos?
- 15) Quais são as estratégias utilizadas pela empresa para atrair bons operadores de atendimento?
- 16) O que a empresa faz para conseguir retê-los? E para conseguir que possuam um alto grau de comprometimento e de lealdade?
- 17) Na percepção da empresa, como é a carga de trabalho para os operadores de atendimento? De que forma a carga de trabalho dos operadores influencia o desempenho que eles apresentam?

- 18) Como a empresa trabalha com a questão da segurança no emprego, da estabilidade? Ela adota práticas para demissões forçadas? Na percepção da empresa, como os operadores se sentem diante dessas práticas? Como eles enfrentam o risco da demissão?
- 19) Que resultados de desempenho são esperados dos operadores de atendimento? O que acontece com aqueles que superam as metas previstas? O que acontece com os que não conseguem alcançar as metas?
- 20) Quais os objetivos da empresa ao empregar maneiras de distinguir aqueles que atingem as metas dos que não atingem?
- 21) Na visão da empresa, o que é um operador motivado? Para ela é importante ter operadores motivados? A empresa faz alguma coisa para que os operadores fiquem continuamente motivados com o trabalho que desenvolvem?
- 22) A empresa acredita ser necessário controlar horários, procedimentos, produtividade e desempenho dos operadores? Qual o objetivo da empresa ao controlar esses elementos? Que outras formas de controle são utilizadas pela empresa?
- 23) A que nível chega a liberdade de atuação dos operadores? Existem regras, normas e padrões claramente definidos para os operadores de atendimento? Que estratégias são usadas para garantir o cumprimento das regras, normas e padrões?
- 24) Como são as relações interpessoais entre os operadores? O que a empresa incentiva, a parceria ou a competitividade entre operadores? Por quê? De que forma este incentivo é realizado? Que resultados a empresa tem obtido com eles?

## **APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista com Operadores**

**Cargo:**

**Tempo na empresa:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Há quanto tempo trabalha em Centrais de Atendimento:**

- 1) O que você acha do discurso da empresa referente às práticas de gestão de recursos humanos? Quais são as idéias que ela apresenta? O que ela apresenta como sendo vantagens oferecidas aos empregados? O que ela diz ser o seu diferencial, aquilo que a torna melhor que as outras empresas?
- 2) O que você acha desse discurso da empresa? Tudo o que a empresa fala, ela realiza no dia a dia?
- 3) A empresa diz ser um bom local para os operadores de atendimento trabalharem? De que forma?
- 4) Na sua percepção, ela é um local onde os operadores conseguirão realizar os seus desejos pessoais e profissionais? Por quê? O que a empresa oferece aos operadores para ser considerada um bom lugar para se trabalhar?
- 5) Como você se sente em relação à empresa? Que sentimentos a empresa provoca em você? Até que ponto você concorda com o que a empresa promete para você? Essas promessas são importantes para você?
- 6) Dentre tudo aquilo que a empresa propõe para vocês operadores, o que você diria ser fonte de prazer no seu trabalho? Por quê?
- 7) E o que seria fonte de sofrimento para você? Por quê?

- 8) Você trocaria de empresa se alguma concorrente oferecesse um pacote de benefícios mais atraente? E se a oferta fosse para ganhar os mesmos benefícios, mas para realizar um trabalho mais interessante?
- 9) Na sua percepção, qual é a importância da Central de Atendimento para a empresa? Qual é a importância do atendimento para os clientes que ligam para a central de atendimento? E para você, qual é a importância de realizar esse trabalho? Como você se sente ao realizá-lo?
- 10) Qual o sentido do trabalho de atendimento para você? É um trabalho que envolve apenas tarefas simples e rotineiras? Ele apresenta algum desafio significativo para você? Ele exige que você utilize todas as suas capacidades? Você tem que ser criativo, inovador ao desenvolvê-lo?
- 11) Descreva a atividade de atendimento, destacando aquelas características que têm mais impacto sobre o seu trabalho. Dentre as características apontadas, quais são aquelas que exigem de você mais esforços físicos e quais exigem mais esforços mentais? Quais características podem ser apontadas como causas de prazer no trabalho? E quais características podem ser apontadas como causa de sofrimento para você? Por quê?
- 12) O que mais motiva um operador de atendimento a buscar um bom desempenho, a estar comprometido com o trabalho que realiza?
- 13) Quais são os principais valores que a empresa busca repassar para vocês? Qual a importância que você atribui a estes valores? O que você vê de bom e de ruim nesses valores? De que forma a empresa compartilha esses valores com os operadores de atendimento?
- 14) Na empresa, existe uma cultura organizacional clara? Quais são suas principais características, marcas, símbolos? Esta cultura organizacional é transmitida aos operadores de atendimento? De que forma isto é feito? Quais são os momentos marcantes, os ritos, as práticas que chegam até aos operadores?

- 15) Como estão estabelecidas as relações de poder nas operações de atendimento? Há espaços para que os operadores participem das definições de metas, das negociações de salários e benefícios?
- 16) Na sua visão, quais são as principais competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - esperadas de você como um operador de atendimento? A empresa dá preferência a operadores especialistas em uma determinada função ou a operadores polivalentes que possam exercer qualquer atividade? Por quê? Qual a dificuldade em atender a todas essas exigências? A empresa capacita os operadores para que eles atendam a estes requisitos? De que forma ela faz isso?
- 17) Quais são as estratégias utilizadas pela empresa para atrair bons operadores de atendimento? E o que ela faz para que esses operadores permaneçam na empresa e tenham um alto grau de comprometimento e lealdade?
- 18) Como é a sua carga de trabalho? De que forma a sua carga de trabalho influencia o seu desempenho?
- 19) Como você percebe as questões da estabilidade no emprego e da demissão na empresa? A empresa realiza demissões forçadas? Como os operadores se sentem frente a essa prática da organização? Como eles enfrentam o risco de serem demitidos?
- 20) Que resultados de desempenho são esperados do operador de atendimento? O que acontece com aqueles que superam as metas previstas? O que acontece com os que não conseguem alcançar as metas? Como você se sente em relação a essas formas de atuação da empresa?
- 21) Na sua opinião, o que é um operador motivado? É importante estar motivado para a realização do trabalho de atendimento? O que a empresa faz para aumentar e garantir a motivação dos operadores? O que você acha dessas práticas?

- 22) A empresa controla horários, procedimentos, produtividade e desempenho dos operadores? Como você se sente em relação a esses controles? Dentre essas práticas de controle utilizadas pela empresa, quais as que mais incomodam você? Por quê?
- 23) A que nível chega a liberdade de atuação dos operadores? Existem regras, normas e padrões claramente definidos para os operadores de atendimento? Qual a possibilidade de você utilizar a sua criatividade, de inovar para desenvolver o seu trabalho? Você se sente livre ou limitado durante a execução do seu trabalho? Quais os efeitos disso para a sua vida pessoal?
- 24) Como são as relações interpessoais entre os operadores? Há mais competição ou cooperação entre os operadores? Por quê? Como os operadores resolvem suas divergências e problemas? Como são as relações com os seus supervisores?

### **APÊNDICE III – Roteiro de Entrevista – Grupo Focal**

**Cargo:**

**Tempo na empresa:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Há quanto tempo trabalha em Centrais de Atendimento:**

- 1) Qual a percepção de vocês sobre o que a empresa fala sobre as práticas de gestão de recursos humanos que ela adota? Quais são as idéias que ela apresenta? O que ela apresenta como sendo vantagem para se trabalhar nesta empresa? O que ela diz ser o seu diferencial, aquilo que a torna melhor que as outras empresas?
- 2) O que vocês acham desse discurso da empresa? Tudo o que a empresa fala, ela realiza no dia a dia? Que sentimentos vocês têm diante desse discurso?
- 3) Dentre tudo aquilo que a empresa propõe para vocês operadores, o que contribui para que vocês tenham maior prazer no trabalho? E o que contribui para o sofrimento de vocês no trabalho?
- 4) Que sentimentos o trabalho de atendimento provoca em vocês? ? É um trabalho que envolve apenas tarefas simples e rotineiras? Ele apresenta algum desafio significativo para você? Ele exige que vocês utilizem todas as suas capacidades?
- 5) O que mais motiva um operador de atendimento a buscar um bom desempenho, a estar comprometido com o trabalho que realiza?
- 6) Na visão de vocês, quais são as principais competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - esperadas de você como operadores de atendimento?
- 7) Como é a carga de trabalho de vocês? Esta carga de trabalho influencia o desempenho? De que forma?

- 8) Vocês correm o risco de serem demitidos? Por quê? Como vocês se sentem diante desse risco? Como vocês enfrentam o risco de serem demitidos?
- 9) Qual o nível de controle da atuação dos operadores? Que sentimentos vocês têm em relação às regras, normas e padrões que a empresa coloca para os operadores?
- 10) Vocês se sentem livres ou limitados pela empresa durante a execução do trabalho? Por que? Quais são as práticas da empresa para orientar o trabalho realizado?
- 11) Como são as relações interpessoais entre os operadores? Há mais competição ou mais cooperação entre os operadores?

#### **APÊNDICE IV – Códigos de Identificação das Entrevistas**

EAG1 – Gestor 1 da Empresa A  
EAG2 – Gestor 2 da Empresa A  
EAGF – Grupo Focal da Empresa A  
EAO1 – Operador 1 da Empresa A  
EAO2 – Operador 2 da Empresa A  
EAO3 – Operador 3 da Empresa A  
EAO4 – Operador 4 da Empresa A  
EAO5 – Operador 5 da Empresa A  
EAO6 – Operador 6 da Empresa A  
EAO7 – Operador 7 da Empresa A  
EAO8 – Operador 8 da Empresa A  
EBG1 – Gestor 1 da Empresa B  
EBG2 – Gestor 2 da Empresa B  
EBG3 – Gestor 3 da Empresa B  
EBGF – Grupo Focal da Empresa B  
EBO1 – Operador 1 da Empresa B  
EBO2 – Operador 2 da Empresa B  
EBO3 – Operador 3 da Empresa B  
EBO4 – Operador 4 da Empresa B  
EBO5 – Operador 5 da Empresa B  
EBO6 – Operador 6 da Empresa B

identificada na análise dos dados diz respeito à dúvida se o trabalho em um *Call Center* é complexo e desafiador ou se é simples e rotineiro

têm alguma complexidade.

confusão entre os termos empregados

se analisa o trabalho pelo lado dos