

Organização do trabalho nas centrais de atendimento telefônico – Controle e Produtividade

MIGUEL ÂNGELO TIBIRIÇÁ ARGOLO, MSc.

Fac. São Camilo - UNIFACS

miguelargolo@uol.com.br

ALBA REGINA NEVES RAMOS, Dra.

UNIFACS

arnr@ufba.br

RESUMO

Este artigo está pautado numa reflexão teórica sobre o mundo do trabalho e numa pesquisa empírica realizada em 2004 e 2005 numa central de atendimento telefônico, focando o modelo de gestão empregado que tem suas bases na racionalização da produção e na separação entre idealização e execução como alternativas para aumentar os ganhos de produtividade. Os dados levantados mostraram que a lógica do negócio direciona as ações dos gestores para os avanços tecnológicos e a padronização dos processos como elementos fundamentais do aumento da produtividade, o que reforça a idéia de precarização das condições de trabalho. Outro resultado importante foi a necessidade demonstrada pelos operadores, e reconhecida pelos gestores, de obterem maior participação e envolvimento na concepção das tarefas como alternativa de melhoria dos resultados, na mesma linha de reflexão de autores como Dejours (1992, 2003) sobre o mundo do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; mundo do trabalho; central de atendimento.

ABSTRACT

This article is based on a theoretical reflection on the world of the work and on a carried through empirical research in 2004 and 2005 in a central office of telephonic attendance, guided for the employed model of management that has its bases in the rationalization of the production and the separation between planning and execution as alternative to increase the productivity profits. The raised data had shown that the logic of the business directs the actions of the managers for the technological advances and the standardization of the processes as basic elements of the increase of the productivity, what strengthens the idea of precarious conditions of work. Another important result was the necessity demonstrated for the operators, and recognized for the managers, to get greater participation and involvement in the conception of the tasks as alternative of improvement of the results, in the same line of reflection of authors as Dejours (1992, 2003) on the world of the work.

Key-words: Management of people; world of the work; call center

INTRODUÇÃO

O atendimento telefônico é uma atividade produtiva que vem crescendo cada vez mais e respondendo por parcela significativa da oferta de empregos, ainda que em condições pouco favoráveis para os trabalhadores. A dinâmica do mundo contemporâneo exige respostas rápidas chamadas de respostas em tempo real e vem provocando um acelerado crescimento dessa atividade buscando cada vez mais os espaços necessários para prover informação ao consumidor, bem como atingir novos públicos com rapidez e baixo custo. Viabilizar o acesso a informação utilizando-se dos meios de comunicação, como telefone, fax, Internet e seus múltiplos desdobramentos possíveis, é o grande desafio das centrais de atendimento telefônico.

Inicialmente buscou-se fazer uma reflexão sobre o mundo do trabalho, as práticas de gestão e suas conseqüências sobre as pessoas. Descreve ainda a organização do trabalho nas centrais de atendimento telefônico, apresentando os elementos principais do planejamento e controle da operação, bem como pontuando questões sobre a participação dos operadores na definição das rotinas do trabalho, considerando a disciplina exigida dos mesmos para seguir a predefinição das tarefas.

Os dados empíricos levantados confirmam a existência de práticas controladoras, marcando fortemente a separação entre os que planejam e os que executam. Os operadores demonstraram grande necessidade de participação e envolvimento na concepção do trabalho enquanto que a lógica do negócio é manter processos rígidos e padronizados como forma de garantir a prestação dos serviços, pois não há possibilidade de se estabelecer controle de qualidade durante a comunicação do operador com o consumidor, podendo ocorrer erro ou falha no que é oferecido ou informado, sendo a padronização a alternativa mais segura para evitar desvios.

A coleta de dados se deu em dois grupos distintos, gestores e operadores, com o objetivo de identificar as percepções desses sobre as práticas gerenciais da empresa, voltadas para a condução das rotinas de trabalho, abordando questões como cansaço e desgaste no dia-a-dia do trabalho, definição das rotinas de trabalho, disciplina para cumprir padrões e predefinição das tarefas.

O primeiro grupo pesquisado é formado por 65 gestores e foram entregues questionários para todos tendo retornado 38, dos quais cinco foram invalidados por apresentarem respostas múltiplas ou não estarem respondidos, num índice de 51% de retorno de questionários válidos.

Quanto ao segundo grupo de pesquisados, os operadores de atendimento, que são organizados em equipes com 20 operadores em média e um supervisor, perfazendo um total aproximado de 1200 pessoas em atividade, foram distribuídos quatro questionários para cada equipe, num total de 240 questionários, tendo sido devolvidos 123, dos quais quatro foram desconsiderados por total falta de respostas, ficando então 119 válidos, o que representou quase 50% de retorno.

A representatividade da amostra foi definida visando manter a proporcionalidade de variáveis como tempo de casa, sexo, idade e escolaridade em relação à população, de forma a se obter uma distribuição amostral com características similares.

DO TAYLORISMO AO REGIME DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

A ação coercitiva da gerência sobre os operários como forma de obtenção de resultados ainda se faz presente nas organizações. A adaptação dos trabalhadores aos tempos de produção, a fragmentação das tarefas e a hierarquia, apesar dos avanços tecnológicos, demonstra que o controle não é um simples mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder. As políticas de gestão de pessoas nas organizações estão voltadas para o controle como prática de gestão. “Embora o controle seja fundamental para o desenvolvimento dos processos produtivos, esta função administrativa desencadeia mecanismos objetivos e subjetivos de exploração no ambiente laboral.” (HOPFER; FARIA, 2003, p.1-2).

A racionalização da produção como forma de aumentar a produtividade, base do pensamento taylorista, estabelece uma separação cada vez mais nítida entre os que idealizam e organizam a produção e os executantes, como mostram os regulacionistas, a partir do tripé: organização do trabalho, regime de acumulação e modo de regulação. O modelo de organização do trabalho vai além do interior das empresas, engloba também

a divisão do trabalho entre as empresas. O regime de acumulação é definido pela lógica das leis macroeconômicas que determinam as condições de produção, entendidas por produtividade do trabalho, grau de mecanização e importância relativa dos diferentes ramos. Já o modo de regulação é constituído pelos mecanismos de ajuste dos comportamentos contraditórios que vão do indivíduo até os princípios coletivos de acumulação, institucionais como regras de mercado, legislação social e redes financeiras, como as leis definidas pelo Estado, ou convenções coletivas que são instrumentos particulares. Esses modos de regulação representam os costumes, a disponibilidade dos empregados e empresários em aceitá-los, mesmo sem concordar plenamente com eles. “[...] O regime de acumulação aparece como o resultado macroeconômico do funcionamento do modo de regulação, com base num modelo de organização do trabalho.” (LIPIETZ, 1991, p.27-28).

A concretização da noção de tempo e espaço útil é o aspecto mais importante do taylorismo, como apontam Rago e Moreira (1984, p.20-23). Essa noção foi absorvida pela sociedade industrial como um fator cultural, influenciando a vida das pessoas, mesmo além do ambiente de trabalho. A introdução do cronômetro como elemento base para avaliar a produtividade, permitindo premiar os produtivos e punir os “indolentes”, bem como a individualização dos salários com o pagamento por peça produzida, como ressalta Lemos (2003, p.37), geraram grande oposição por parte dos sindicatos e dos trabalhadores

O sistema taylorista buscou construir a figura do “soldado do trabalho” como uma identidade do trabalhador produtivo e eficiente, como forma de maximizar lucros, não tendo como objetivo atender aos interesses da sociedade como um todo. “O sistema Taylor contém toda uma estratégia de fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos, como ‘operário padrão’, [...]. O homem-robô [...], destituído de consciência, de capacidade crítica e de criatividade.” (RAGO; MOREIRA, 1984, p.25-37).

O modelo de organização do trabalho do fordismo era o acoplamento do taylorismo com a mecanização, o compromisso fordista era de realizar uma integração entre o crescimento do consu-

mo de massa e o crescimento da produção de massa, por meio da redistribuição dos ganhos de produtividade entre os assalariados para estimular o consumo (LIPIETZ, 1991, p.29-31).

O sucesso do compromisso fordista foi percebido por todo o mundo, no fim da guerra, como o *american way of life*. Tratava-se de um modelo produtivista e hedonista, em que se fundava a busca da felicidade pelo aumento generalizado do consumo de mercadorias (LIPIETZ, 1991, p.32).

Segundo Lipietz (1991, p.41-43), embora os ganhos de produtividade e lucratividade do modelo fordista comessem a decrescer após final dos anos 60, as empresas reagiram aumentando a remuneração dos trabalhadores e repassando esses custos para os preços, acelerando assim uma inflação de custos, como forma de garantir a manutenção do compromisso fordista. Ao final dos anos 70, o nível de desemprego cresceu, exigindo um aumento dos auxílios-desemprego ou dos programas de auxílio social para manter o equilíbrio da demanda, o que depois de algum tempo passou a ficar insustentável, tanto pelos salários quanto pela lucratividade, pois era sustentado pelos impostos ou por cotizações.

A principal razão da crise do modelo fordista deve ser buscada internamente na estrutura do próprio modelo de organização do trabalho, pois

[...] o compromisso fordista (a subordinação dos trabalhadores ao enquadramento e à máquina, em troca de um emprego estável e de um poder de consumo regularmente crescente) tornou-se insustentável economicamente para os trabalhadores nos anos 70 [...]. Mas a crise não começou por saturação de demanda. [...] A crise do modelo fordista de desenvolvimento apresenta-se antes de tudo pelo lado da oferta: a crise de um modo de organização do trabalho que, por ser desumanizante para o assalariado, acaba não sendo eficiente nem do ponto de vista do empregador. (LIPIETZ, 1991, p. 44).

Como mostra Harvey (1994, p.135) em meados dos anos 60, o fordismo já apresentava sinais de sérios problemas, e em paralelo a Europa Ocidental e o Japão já haviam completado suas recuperações do pós-guerra, apresentando necessidades de buscar o mercado externo em função da saturação dos seus mercados internos. Nesse processo de recuperação pode-se destacar o

surgimento de novos sistemas de produção, caracterizados por processos de trabalho e mercados mais flexíveis, bem como mobilidade geográfica e rápidas mudanças práticas de consumo, o que não garante o surgimento de um novo regime de acumulação.

Para Harvey (1994, p.119) “[...] a passagem do fordismo para o que poderia ser chamado regime de acumulação flexível [...]” pode ser uma hipótese bastante reveladora da maneira de caracterizar a história recente, mas ainda assim não garante o título de um novo modo de regulamentação. Na análise de Druck (2002, p.12) esse posicionamento deve-se ao fato de que essas mudanças combinam as novas tecnologias e formas organizacionais flexíveis com padrões tipicamente fordista.

O surgimento do Japão como uma força econômica e produtiva, conquistando importante espaço no mercado mundial, fez com que muitos grupos se voltassem para entender esse modelo de gerenciamento, impregnado de anos de tradição sócio-cultural (PIMENTA, 1999, p.129).

O modelo japonês, a partir do toyotismo, operou profundas mudanças organizacionais na sua indústria, gerando grande impacto no cenário internacional, como experiência de acumulação flexível, tornando-se referência na aplicação dessas práticas (LEMOS, 2003, p. 42). Outro aspecto que merece destaque é a mudança na natureza do trabalho, o alcance da alta produtividade não está baseado apenas no avanço tecnológico. É necessário considerar a participação do trabalhador como um todo e não apenas a sua mão-de-obra. Em decorrência dessa transformação modificam-se as exigências sobre a seleção e qualificação das pessoas para o trabalho, buscando sua maior adequação como forma de obtenção de mais participação e por consequência aumento da produtividade.

Da análise de Druck (1999, p.93) pode-se destacar a participação e envolvimento das pessoas como indispensáveis para os ganhos de produtividade no modelo de gestão japonesa. Aspectos como emprego vitalício, ainda que com as restrições apresentadas, qualidade total, trabalho em equipe e representação sindical, são características introduzidas por esse modelo que o diferencia das práticas ocidentais, embora permaneçam presen-

tes as pressões por obtenção de resultados.

Outro aspecto importante a ser destacado nessa análise são as subcontratações. Segundo Druck (1999, p.92-93), essa forma de relacionamento entre as empresas grandes e as suas subcontratadas revela uma diferenciação entre os trabalhadores nas condições de trabalho e nos salários. Isso é um reflexo da acumulação flexível, na medida em que formas diferentes de contratação de trabalho são admitidas em um mesmo ambiente, sempre em função do aumento da produtividade.

Para Antunes (1995, p.33), as características do toyotismo como maior participação do trabalhador na concepção e redução dos níveis hierárquicos, não criam mais identidade entre as pessoas e não suprimem o que chamou de estranhamento da era toyotista.

O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo envolvimento cooptado, que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho. (ANTUNES, 1995, p. 34).

Segundo Antunes (1995, p.33) não se deve considerar o padrão toyotista de organização do trabalho como um avanço do capitalismo em relação a era fordista, e sim como uma forma mais avançada de intensificação do trabalho, combinando as práticas do fordismo com novas tecnologias para intensificar os ganhos de produtividade.

Ao estudar o modelo japonês de organização do trabalho, Franco (2002, p.141-146) discute a sobrecarga de trabalho nas empresas japonesas e apresenta uma publicação, editada no Japão em 1990 pelo Conselho Nacional em Defesa das Vítimas do Karoshi, que significa morte súbita por excesso de trabalho. Essa publicação tem por objetivo mostrar ao mundo que o modelo japonês, considerado uma referência de resultados econômicos nos últimos cinquenta anos, tendo população com renda per capita das mais elevadas no cenário internacional, além do reconhecimento da alta qualidade dos seus produtos, do modelo de gestão como símbolo de eficiência e da moderna harmonia do capitalismo, tem no seu interior uma sobrecarga

de trabalho, que supera a média de horas trabalhadas em países como EUA, Inglaterra, França e Alemanha.

Segundo Morioka (1990 apud FRANCO, 2002, p.146) as mudanças estruturais na economia japonesa e nos padrões de trabalho, podem ser percebidas pela adoção nas empresas de programas que envolvem pressão para um aumento de trabalho, de forma intensiva e extensiva, mesmo considerando o avanço tecnológico do seu parque industrial, redução do número de empregados e coação sobre os gestores para aumentar a exigência sobre o trabalho bem como das horas trabalhadas.

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A DOMINAÇÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O controle do tempo e do espaço de trabalho pela gerência são formas de dominação que se manifestam por diversas formas de vigilância, tanto no local de trabalho quanto fora, pois é criada uma forma de agir congruente com os padrões estabelecidos pelo sistema de dominação. O uso do tempo e do espaço passa a obedecer a padrões sociais que foram forjados pela necessidade de consumo, existindo um lugar para cada coisa e um tempo definido para cada atividade, seja profissional ou pessoal.

Os modelos de gestão japoneses, através de práticas surgidas nas fábricas da Toyota nos anos 50, desenvolveram uma técnica de produção que, diferentemente do fordismo, é dirigida pela demanda, passando-se a valorizar o trabalho em equipe e a polivalência do trabalhador, fazendo com que o tempo de produção torne-se fator fundamental.

Uma outra abordagem das relações de poder nas organizações é apresentada por Faria e Meneghetti (2001, p.2) que analisam a sutileza com que as técnicas de produção do toyotismo seqüestram a subjetividade do trabalhador. Para eles, “a subjetividade do trabalhador é em sua essência controlada pela consciência do homem quanto à sua conduta no local de trabalho e na rede social a que se submete”. Desta forma, ao criar um relacionamento que dá a percepção para o trabalhador de auferir vantagens e em troca delas gerar uma dependência do mesmo para com a organização, tornando-o submisso e prisioneiro dessa relação, a

consciência do agir passa a ser controlada pelos padrões estabelecidos pelas organizações.

Nesse estudo, Faria e Meneghetti (2001, p.7) discutem quatro formas de dominação mais subjetivas que atuar no controle do tempo do trabalhador e do espaço de trabalho. A primeira delas trata da identificação do trabalhador com a organização, que estimula a sua participação nos processos e de sua melhoria fazendo com que eles se sintam parte da organização. Em segundo lugar é desenvolvido um senso de colaboração onde o sentimento de grupo torna-se maior que as reivindicações individuais. Em seguida surge a necessidade de aprimorar a eficácia produtiva como forma de “integridade moral perante os demais”, fazendo com que seja cada vez mais intensificada a capacidade de produção. Por fim, busca-se o envolvimento total como forma de se reduzir a necessidade de supervisão no trabalho, fazendo com que surja um ambiente competitivo com um progressivo aumento da entrega, deixando-se “possuir pela sedução e pelo encantamento proporcionados por tais valores.”

As condições de trabalho são entendidas como o ambiente em que está inserido o trabalhador. Estabelecer um ambiente com boa aparência e conforto seduz o trabalhador, mas não passa de uma ação de curto prazo pois não satisfaz as necessidades mais subjetivas do ser humano. Já a organização do trabalho está principalmente associada com a divisão do trabalho e o conteúdo da tarefa, numa relação de dependência entre eles, o sistema hierárquico e as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade, constituindo-se em fatores motivacionais e garantindo uma relação de satisfação de mais longo prazo. Nas relações entre patrão e empregado, a vontade e o desejo dos trabalhadores se confrontam de forma direta com o comando dos patrões, através da organização do trabalho (DEJOURS, 1992, p. 25).

A organização científica do trabalho apresenta três divisões do trabalho: “[...] divisão do modo operatório, a divisão do organismo entre órgãos de execução e órgãos de concepção intelectual, enfim, divisão dos homens compartimentados pela nova hierarquia consideravelmente inchada [...]” (DEJOURS, 1992, p.39). A supressão da atividade intelectual causa um choque entre o indivíduo, dotado de uma história única, personalizada, e a

organização do trabalho despersonalizante.

O conceito de fator humano é amplamente utilizado para tratar o comportamento das pessoas no trabalho. Os estudos de Dejours (2003, p.16) mostram que a orientação das pesquisas atuais sobre fator humano são esquematizadas por duas questões iniciais, a primeira delas está formulada sobre as origens e os meios de controle das falhas humanas na situação de trabalho, e a segunda formulação está orientada para a mobilização, desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos.

Nesses estudos, Dejours (2003) critica esses conceitos de fator humano, como mostra Seligmann-Silva (2003, p.9-10), por serem reducionista e cientificista esquecendo aspectos de natureza ética e política no trato da complexidade humana, destacando a importância de se criar condições favoráveis ao comprometimento, à participação cooperativa e à criatividade. Critica a possibilidade de se estabelecer condutas concretas nas situações de trabalho, tomando como referência comportamentos ideais presumidos a partir de referências teóricas.

O trabalho como atividade e como ação humana, consegue suprir as lacunas deixadas pelas novas tecnologias, agindo como substituto do que não lhe foi prescrito na organização da tarefa e preenchendo o vão deixado entre o que a ciência predita e a realidade como ela ocorre, fruto da atividade e do agir do homem, mobilizando sua inteligência e sabedoria, a partir do conhecimento prático (DEJOURS, 2003, p.92).

Por essa análise cabe muito mais perceber o fator humano como agente que agrega aos resultados, na medida em que complementa a orientação da execução da tarefa, interpretando o que não foi claramente dito ou não se podia prever, do que apenas um elemento potencial a falhar no processo produtivo.

A noção de falha humana vem da percepção de que o homem se relaciona essencialmente com o posto de trabalho, e nessa relação não são consideradas as questões subjetivas, pois a ação e a conduta são reduzidas ao comportamento esperado, não deixando a possibilidade da interação entre as pessoas ou mesmo entre o seu trabalho com as outras pessoas, dando espaço para a coopera-

ção (DEJOURS, 2003 p. 29-30).

A noção de recurso humano, fundamentada na interação entre o homem e os outros homens, admite que as condutas humanas dependem exclusivamente dessa interação, desconsiderando o mundo do trabalho e reduzindo as relações às questões subjetivas, que podem ser representadas como clima, liderança, motivação, gratificação ou poder (DEJOURS, 2003, p. 32-33).

Mesmo na visão de que a motivação das pessoas pode ser transferida para qualquer atividade, ainda que moldada pelas relações humanas e pelo exercício do poder, cabe ainda espaço para considerar as falhas humanas, os erros ou os acidentes, que não podem ser explicados pela qualidade das relações de trabalho ou da motivação das pessoas (DEJOURS, 2003, p.34).

São três as dimensões do funcionamento humano que não podem ser consideradas de forma isolada – dimensão biológica, dimensão social e dimensão subjetiva. Essas três dimensões estão integradas e englobadas na cooperação, que é uma conduta coordenada que supõe um lugar para onde convergem as contribuições singulares e cristalizam-se as relações de dependência entre os sujeitos, de forma simultânea. Avaliar a qualidade da cooperação e dos coletivos de trabalho, é avaliar o fator humano rompendo com as análises convencionais que permanecem voltadas para as condutas individuais, sem chegar ao nível das condutas coletivas. Estudar a eficiência da cooperação como uma preocupação central na avaliação do fator humano, abre hoje perspectiva de pesquisa original sobre esse tema, quando se colocam em discussão o gerenciamento da organização do trabalho prescrito e organização do trabalho real (DEJOURS, 2003, p.96-99).

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Prestar atendimento ao consumidor sempre foi uma necessidade dos diversos segmentos produtivos. Até aproximadamente meados dos anos 80 essa prática dava-se por meio de atendimento presencial, onde o consumidor se dirigia até um escritório ou balcão de atendimento ou, na impossibilidade de ir até este local, recorria-se à postagem

de uma correspondência, para obter informação ou fazer alguma reclamação sobre um produto ou serviço.

As empresas de telefonia, até mesmo pela característica do serviço prestado, já mantinham centrais de atendimento telefônico para dar informações e atender algumas necessidades específicas do consumidor, mantendo ainda o atendimento presencial para outras solicitações. Essa prática veio ao longo dos anos sendo implementada em diversos setores e ampliando sua aplicação com o desenvolvimento do telemarketing, que compreende ações de marketing através de sistemas de telemática e múltiplas mídias. Algumas das suas aplicações são: venda, cobrança, fidelização de clientes, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), atualização de cadastros e campanhas.

Além de ser uma receptora de solicitações dos consumidores, a estrutura montada para atender essa demanda é também utilizada para viabilizar aumento dos serviços prestados como uma forte alternativa de venda de novos produtos ou serviços. Para tanto, foram desenvolvidas técnicas específicas de abordagem ao consumidor através de ligação telefônica e sofisticados sistemas de acesso e controle das ligações feitas e recebidas.

São três os principais pilares do negócio de centrais de atendimento telefônico: tecnologia, ambiente físico e mão-de-obra. Os aspectos ligados a tecnologia estão associados a capacidade de receber e trafegar grandes volumes de ligações telefônicas, mantendo controle do tempo de espera para um cliente ser atendido, duração de cada ligação, abandono da ligação por falta de atendimento e sistemas específicos que viabilizem o rápido e preciso acesso às informações para o atendimento ao cliente.

Quanto ao ambiente físico, deve-se observar que a atividade exige a permanência das pessoas num posto de trabalho por períodos prolongados, sem que possa se ausentar ou circular livremente. É comum a prática de jornada de trabalho de 6 horas com apenas um ou dois intervalos de 15 minutos, onde o operador pode deixar o posto para suprir necessidades pessoais e movimentar-se com mais liberdade. Nesse sentido, é necessário que as empresas promovam condições ergonômicas de trabalho bem como alternativas para desconpressão,

tanto física quanto psicológica.

Nos aspectos relativos a mão-de-obra deve-se observar a excelência na fluência verbal, com sólida capacidade de argumentação e orientação para seguir as rotinas de atendimento, pois é exigido alto grau de padronização baseado em *scripts* desenvolvidos pelas áreas de suporte à operação, encerrando assim uma dinâmica de trabalho com forte grau de isolamento. Essa rotina imposta ao trabalhador das centrais de atendimento implica na redução das possibilidades de uma visão de crescimento profissional e torna o trabalho pouco desafiador. A falta de visão de longo prazo “[...] desorienta a ação de longo prazo, afrouxa os laços de confiança e compromisso e divorcia a vontade do comportamento” (SENNETT, 2003, p.3).

O negócio em centrais de atendimento telefônico pode ser estruturado conforme esses três pilares (tecnologia, ambiente físico e mão-de-obra). É comum a prestação de serviço baseada apenas em tecnologia ou ambiente físico, que tem características similares a qualquer outra atividade de locação de recursos, e que a gestão não influencia os resultados financeiros. Neste artigo será tratada a modalidade em que a prestação do serviço se dá englobando os três pilares, pois as condições de gestão do negócio e organização do trabalho tornam-se mais apropriadas para a análise e assumem características de atividade fim, sendo a principal forma de receita. Por essa razão são estabelecidos rigorosos processos de controle da operação para que se viabilize o alcance dos resultados contratados entre as partes, garantindo o resultado financeiro satisfatório.

As principais formas de contratação de serviço são definidas como contrato por produção, onde se faz o faturamento por tempo falado ou por ligação atendida ou realizada, ou contrato por serviço fechado, sendo o faturamento feito por posição de atendimento (PA) posta a disposição do contratante em período definido por ele.

Cada uma das modalidades tem forma específica e apropriada de acompanhamento e mensuração de resultados. Os principais indicadores de produção, em centrais de atendimento telefônico, são o nível de serviço (NS) apresentado, também conhecido como *telephone service factor* (TSF), tempo médio de atendimento (TMA),

percentual de indisponibilidades (da operação ou do operador), taxa de ocupação, tempo médio de espera (TME), abandono, absenteísmo e *turnover*. Esses indicadores permitem acompanhar detalhadamente a operação de uma central, indicando com muita clareza os desvios entre realizado e planejado, bem como as performances de grupos, de sub-grupos e de pessoas.

O acompanhamento de uma operação se dá através da medição dos indicadores acima descritos. Dentre eles, o nível de serviço é o que mede de forma mais ampla a eficiência de uma operação, indicando a proporção de ligações que são atendidas num tempo pré-definido de espera. Em termos mais práticos é comum se ter como NS 80% das ligações atendidas em até 20 segundos. Esse número varia de operação para operação, conforme o acordo de serviço estabelecido entre fornecedor e contratante. Este indicador está intimamente relacionado com a prontidão que uma central deseja oferecer para o seu usuário.

Considerando que a principal origem de receita das centrais de atendimento está baseada no tempo em que cada operador fala com o consumidor, o que é conhecido entre as empresas como *speaking time*, fica evidente que o controle da operação é fator decisivo para o sucesso de uma central de atendimento. Daí a necessidade de tantos indicadores de resultado. A essência do controle é garantir que cada operador estará disponível para atender as ligações o máximo de tempo possível, além de executar o atendimento no menor tempo possível. Esse é o desafio, alta taxa de ocupação com baixo tempo de atendimento, dentro dos limites da qualidade do atendimento.

As centrais de atendimento têm três grandes preocupações, no que se refere a gerenciamento de pessoas, para garantir sua eficiência operacional: *o dimensionamento da operação, as indisponibilidades e a produtividade dos operadores*. A primeira delas é a determinação mais precisa possível da quantidade de operadores que terá em função do volume de ligações que espera receber. O dimensionamento insuficiente causará maior espera para o atendimento, desviando o TME do especificado para o serviço, gerando assim maior possibilidade de abandono da ligação. Esta é uma das conseqüências mais indesejáveis para uma cen-

tral, pois deixar de atender uma ligação é deixar de prestar o serviço e conseqüentemente evasão de receita, além da possibilidade de perda de cliente caso haja alternativa de outro serviço para o consumidor.

A segunda preocupação é o gerenciamento das indisponibilidades da operação. Não serão tratados os problemas de tecnologia que provocam lentidão ou interrupção dos serviços quando não se consegue estabelecer o contato telefônico ou quando os dados do consumidor ou do produto não são disponibilizados sistemicamente para o operador, obrigando-o a pedir que o consumidor “retorne a ligação mais tarde pois os sistemas estão temporariamente indisponíveis”. As ações dos gestores voltam-se para as ausências não programadas, estabelecendo controle das faltas e atrasos, além das indisponibilidades causadas por operadores conectados mas não disponíveis para o atendimento, não cumprindo o dimensionamento planejado. A expressão mais usada nas centrais de atendimento para representar essa preocupação é aderência a escala. A causa de uma baixa aderência a escala é ausência de operador na linha, o que remete ao problema de dimensionamento da operação e seus desdobramentos acima mencionados.

Uma das questões polêmicas nesse controle são as ausências para satisfazer necessidades fisiológicas, conhecidas nas centrais de atendimento como “pausa banheiro.” Os gestores seguem a orientação de conceder 5 minutos por jornada de 6 horas para suprir essa necessidade, além dos 15 minutos normais de intervalo. A Justiça do Trabalho de Goiás acatou denúncia do Ministério Público do Trabalho contra uma empresa de telefonia que mantém essa prática, considerando ilegal a limitação e “os rígidos mecanismos de controle da atividade de teleatendimento” (CHAVES, 2005, p.B6), a nota afirma ainda que a empresa irá recorrer da medida alegando ser cumpridora da legislação trabalhista e que desenvolve várias ações visando o bem-estar dos empregados.

Por fim, as atenções dos gestores voltam-se para a produtividade da operação. Não se trata de falta de operador, mas de otimizar os tempos de atendimento das ligações para que se tenha um arranjo adequado com a quantidade delas. Cabe aos gestores gerenciar a forma como os operado-

res estão conduzindo as ligações para reduzir os tempos em cada uma das suas fases, buscando objetividade sem redução da qualidade do atendimento. É nesse ponto que o gestor busca orientar os operadores para uma melhor condução da ligação com métodos eficazes e tempos adequados aos planejamentos realizados.

Também cabe nessa última preocupação do gestor a análise do impacto dos altos tempos de atendimento com os resultados da operação. Quando o TMA de uma operação é maior que o previsto pelo planejamento as ligações levam mais tempo que o esperado, conseqüentemente o número de ligações atendidas num determinado intervalo de tempo é inferior ao esperado, isso também tem como conseqüência uma espera maior, por parte do consumidor, e os seus desdobramentos são aqueles ditos acima ou seja, alto TME e conseqüente aumento do abandono.

É importante registrar que a gestão de uma central de atendimento tem como foco principal o controle das indisponibilidades para garantir uma perfeita adequação entre planejado e realizado, cabendo para esse fim uma ação bastante incisiva dos supervisores sobre os tempos de trabalho, pausa e folga dos operadores. Esse controle costuma ser tratado numa central como a maior alternativa para ganhos de produtividade, além do perfeito dimensionamento da operação e controle do TMA.

Ao avaliar os **maiores causadores do cansaço no dia-a-dia do trabalho de atendimento telefônico**, verificou-se que na percepção dos operadores, dentre um grupo definido de alternativas, aquelas que foram mais indicadas estão relacionadas com produtividade. A *cobrança por resultados* foi apontada por 63% dos operadores e as *metas a serem alcançadas* por 47%, representando os dois maiores responsáveis pelo cansaço no dia-a-dia do trabalho, conforme Tabela 1. Na percepção dos gestores a *cobrança por resultados* aparece indicada por 73% deles, enquanto *metas a serem alcançadas* apenas por 33% – Tabela 2.

TABELA 1 - MAIORES CAUSADORES DO CANSAÇO NO DIA-A-DIA DO TRABALHO - OPERADORES

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Relacionamento com os gestores	7	2,8%	6,1%
Relacionamento com os colegas	2	,8%	1,7%
Metas a serem alcançadas	54	21,6%	47,0%
Cobrança por resultados	73	29,2%	63,5%
Seguimento dos procedimentos e padrões pré-definidos	42	16,8%	36,5%
Relacionamento com os consumidores	37	14,8%	32,2%
Falta de flexibilidade para atender as solicitações dos consumidores	35	14,0%	30,4%
Total	250	100%	

TABELA 2 - MAIORES CAUSADORES DO CANSAÇO NO DIA-A-DIA DO TRABALHO – GESTORES

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Relacionamento com os gestores	4	6,7%	13,3%
Metas a serem alcançadas	10	16,7%	33,3%
Cobrança por resultados	22	36,7%	73,3%
Seguimento dos procedimentos e padrões pré-definidos	4	6,7%	13,3%
Relacionamento com os consumidores	6	10,0%	20,0%
Falta de flexibilidade para atender as solicitações dos consumidores	14	23,3%	46,7%
Total	60	100%	

Ainda com relação ao cansaço dos operadores pode-se identificar um segundo grupo de fatores com indicações representativas. Na percepção dos operadores, *seguir os procedimentos e padrões pré-definidos*, indicado por 36% dos mesmos, o *relacionamento com os consumidores*, que foi apontado por 32% e a *falta de flexibilidade para atender as solicitações dos clientes*, que obteve 30% de indicações, conforme dados da Tabela 1. Este segundo grupo de fatores está associado com os métodos de trabalho.

Para os gestores a *falta de flexibilidade para atender às solicitações dos consumidores*, indicado por 47% deles, é o segundo maior causador do cansaço dos operadores, o que mostra uma percepção diferente entre gestores e operadores, conforme dados da Tabela 2. Um ponto que pode explicar essa diferença de importância para esse item é

que o mesmo está associado com a produtividade. O consumidor não satisfeito retorna a ligação, o que implica em demanda não desejada para uma central, e que é tratada como rechamada. Quando o consumidor volta a ligar para tratar o mesmo assunto é muito pouco provável que seja atendido pelo mesmo operador, o que pode explicar a baixa importância atribuída por eles para esse fator como causador do seu cansaço.

No entanto, operadores e gestores concordam que os maiores causadores do cansaço no dia-a-dia do trabalho de atendimento telefônico é a *cobrança por resultados*, que está relacionado com produtividade, o que reforça as características rígidas da atividade. Esse modelo de organização do trabalho com foco em controle dos operadores representa o que Lipietz (1991, p.27-28) considerou como a base do regime de acumulação que, dentre outras coisas, determina a produtividade do trabalho.

De acordo com o pensamento de Dejours (2003, p.94) a dimensão biológica do fator humano deve respeitar às limitações biológicas e de cognição, pois não é possível superar todos os desafios e os desempenhos são limitados a essa capacidade humana. A preocupação maior está em prover condições físicas ao ambiente, como mobiliário e equipamentos adequados à realização do trabalho, e um alto grau de controle e acompanhamento de resultados, demonstrados tanto por operadores quanto por gestores, ao perceberem a *cobrança por resultados* como o maior responsável pelo cansaço dos operadores. Ao descrever as principais características de uma central de atendimento foram apresentados diversos indicadores de produtividade, demonstrando o grau de controle e exigência a que essa atividade submete os operadores.

Com relação aos **fatores que causam desgaste aos operadores** foi verificado que os fatores internos a empresa, como relacionamento com gestores e colegas, rotina e busca de resultado, desgastam mais o operador que os fatores externos, representados pela pressão do consumidor, métodos e procedimentos definidos pelo cliente, conforme apontado por 55% dos operadores e 56% dos gestores. Cabe registrar que 37% dos gestores discordam dessa afirmação.

Esses dados reforçam que as condições físicas do ambiente não são as maiores causadoras do cansaço dos operadores e sim a pressão por alcançar resultados e metas, associados aos métodos de trabalho, que são desenvolvidos visando a maior produtividade.

A **participação dos operadores na definição da rotina do trabalho de atendimento telefônico** não é claramente percebida pelos operadores, o que está refletido na grande dispersão dos dados coletados tendo 44% de discordância e 43% de concordância. Para os gestores também não existe clareza nessa situação, pois 51% discordam e 39% concordam com a afirmação de que há participação dos operadores na definição da rotina do trabalho.

Existe uma grande necessidade dos operadores em participar da construção dos métodos de trabalho, no levantamento de dados de campo com operadores e gestores é percebido que existe uma ação de controle dos gestores pois assim está estruturada a lógica do negócio. Para os operadores, em alguns casos os procedimentos estabelecidos não permitem o atendimento das necessidades dos consumidores, mas ainda assim há uma exigência em seguir *scripts* e procedimentos.

Para apenas 31% dos operadores **seguir a rotina é mais importante que a flexibilidade no processo de atendimento**. Cabe registrar um expressivo 25% de indiferentes a essa afirmação. Isso confirma a necessidade e disposição dos operadores em contribuir com sua experiência para melhorar os procedimentos e conseqüentemente os resultados, que tanto são esperados pelas organizações.

Para os gestores, a percepção do cumprimento das rotinas é ainda mais acentuada como necessária que na percepção dos operadores. Embora sejam apresentados 19% de indiferentes a essa afirmação, observa-se que 53% dos gestores concordam que **o seguimento das rotinas é mais importante que a flexibilidade para agir em situações não previstas**. O que gestores alegam para a manutenção da rigidez aos *scripts* e procedimentos é o risco de se passar informação incorreta ou o operador assumir compromissos de prazo ou oferecer condições não previstas nos procedimentos.

Para 52% dos operadores **é mais importante a prestação do serviço ao consumidor que o segui-**

mento aos procedimentos estabelecidos. Os gestores se posicionam de forma absolutamente contrária, para 53% dos gestores **não há possibilidade de desviar os procedimentos estabelecidos**, ainda que para atender às necessidades dos consumidores. Essa percepção oposta entre operadores e gestores reforça ainda mais a falta de possibilidade de participação e envolvimento dos operadores com a definição dos procedimentos estabelecidos.

Ao se verificar se **os scripts e a qualificação dos operadores através dos programas de treinamento são suficientes para a execução das tarefas**, operadores e gestores são da mesma opinião, apresentando cerca de 80% de respostas contrárias. Para eles é necessário criatividade durante a condução da ligação para garantir os bons resultados na realização da tarefa.

Esses dados, de certa forma, contradizem as posições que indicam a **rigoriedade pelo cumprimento dos scripts e a falta de flexibilidade para executar o trabalho**, priorizando os procedimentos, mesmo em detrimento das necessidades apresentadas pelos consumidores.

Para 52% dos operadores e 42% dos gestores, *o resultado do trabalho não é previsível e os procedimentos estabelecidos não garantem sua perfeita realização*. Essa percepção está em concordância com o fato de que é necessário usar-se da criatividade dos operadores para garantir alcançar os resultados.

Uma análise mais ampla dos dados apresentados revela que de fato existe uma lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, que é preenchida pela criatividade dos operadores na execução da tarefa, embora os gestores não concordem com a possibilidade de desvio dos procedimentos e a possibilidade de ampliar a flexibilidade no atendimento aos clientes.

Essas práticas de organização do trabalho estão baseadas nos princípios da administração científica, que estabelecem a divisão dos homens em executantes, que não têm possibilidade de desenvolver suas capacidades intelectuais, e aqueles que concebem os métodos de execução do trabalho, aplicando sua capacidade intelectual. Segundo Dejours (1992, p.43), essa divisão e supressão

da atividade intelectual provocam um choque entre o indivíduo e o trabalho despersonalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão da central de atendimento que foi analisada contempla práticas de controle que tornam a realização da tarefa uma ação limitada e repetitiva com poucas possibilidades de envolvimento do operador na definição dos métodos e procedimentos de trabalho. Os dados levantados apontam para uma rotina de trabalho em que as áreas de apoio definem os procedimentos e elaboram os *scripts*, a área de treinamento transforma essas informações em instruções para qualificar o operador, os gestores e as equipes de monitoração acompanham o seguimento dessa rotina predefinida, fazendo inclusive relatórios e recomendações para reorientar aqueles que não seguem os padrões. Observou-se uma grande rigidez no cumprimento desses padrões, mesmo que isso signifique má prestação do serviço. Dá-se mais importância aos padrões que a satisfação do cliente, é comum chegar-se ao término da ligação sem que o cliente tenha sua necessidade atendida, porém o importante é o cumprimento do *script*. Observou-se também uma grande preocupação com os ganhos de produtividade em detrimento das questões ligadas ao envolvimento das pessoas com o trabalho

Dentre os fatores internos responsáveis pelo desgaste dos operadores, que na pesquisa foram definidos como relacionamento com gestores e colegas, rotina e busca de resultado, os mais indicados pelos operadores estão relacionados com produtividade. Os dados levantados indicam baixa participação dos operadores na definição das rotinas do trabalho e falta de flexibilidade para desviar dos procedimentos pré-definidos, mesmo sabendo-se que o resultado do trabalho não é previsível e que não há como garantir bom desempenho apenas com o cumprimento dos procedimentos. Isso reforça a lógica do negócio de manter controle sobre os meios e procedimentos de produção.

A transformação do ambiente de trabalho num lugar prazeroso buscando a satisfação dos trabalhadores é uma das ações dos gestores que está diretamente associada aos objetivos da empresa e a forma como a mesma pretende estabelecer seu esti-

lo de gestão. Prover condições ambientais é uma prática associada a suprir as necessidades dos operadores, como forma de obter maior participação e envolvimento com o trabalho, o que Faria e Meneghetti (2001, p.7) classificam como formas de dominação mais subjetivas.

Condições de trabalho não podem ser confundidas com organização do trabalho, conforme pontua Dejours (1992, p.25), pois as condições são o reflexo da ação gerencial que dá suporte à lógica de dominação, enquanto que a organização do trabalho é a associação entre a divisão do trabalho e o conteúdo da tarefa, levando-se em consideração fatores como poder, hierarquia e responsabilidades.

Do ponto de vista do operador é necessário participar e influenciar na definição das rotinas e complementar as prescrições apresentadas nos procedimentos com a sua experiência e conhecimento, visto que, os *scripts*, o treinamento e os procedimentos não são capazes de garantir totalmente o resultado desejado do trabalho, que não é previsível, o que confirma a importância e necessidade do trabalhador contribuir com a sua experiência e conhecimento.

A necessidade de participação e envolvimento está tratada por Dejours (2003) ao definir a dimensão subjetiva do fator humano, estabelecendo que a inteligência do trabalhador deve ser engajada no trabalho, como forma de dar sentido ao trabalho realizado pelo homem. Esta é uma alternativa para minimizar os efeitos de um trabalho apartado da necessidade de realização que é inerente ao ser humano. A negação dessa participação e envolvimento é o efeito mais danoso para a relação do homem com o seu trabalho, tendo-se separado o pensar do fazer, criando uma divisão entre os que executam e os que concebem as formas de executar.

O trabalho prescrito e o trabalho real, como mostra Dejours (2003), encontra um distanciamento entre os padrões estabelecidos e o resultado do trabalho conseguido. Apesar disso são poucas as possibilidades de desvio dos procedimentos, embora seja admitido por operadores e gestores que tanto o treinamento quanto os padrões não são suficientes para alcançar os resultados esperados.

É nessa lógica que Dejours (2003, p.96) propõe a cooperação como possibilidade viável para se obter uma ação coordenada para construir uma obra comum e possibilitar a aplicação da capacidade intelectual daqueles que executam as tarefas. Nesse sentido se reitera que a dimensão do fator humano no trabalho deve ir além da percepção de recurso ou possibilidade de falha.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- CHAVES, A. Claro é condenada por restringir tempo de funcionários no banheiro. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. B6, 15 jul. 2005.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.
- _____. **O fator humano no trabalho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DRUCK, M. G. **Terceirização:** (des)fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 1999.
- _____. Flexibilização e precarização: formas contemporâneas de dominação do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 11- 22, jul. - dez. 2002.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Campinas. **Anais do 25º ENANPAD**, 2001. CD-ROM.
- FRANCO, T. Karoshi: o trabalho entre a vida e a morte. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 142-161, jul.-dez. 2002.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1994.
- HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003. Campinas, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- LEMOS, D. V. S. **Revolução no trabalho?** O caso repensar: uma experiência única de mudança organizacional no Brasil. Salvador: Núcleo de Psicologia Social da Bahia, 2003.
- LIPIETZ, A. **Audácia:** uma alternativa para o século 21. São Paulo: Nobel, 1991.
- PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: _____. (Org.). **Recursos humanos:** uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. cap. 7, p. 127-146.
- RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. **O que é taylorismo.** São Paulo: Brasiliense, 1984.
- SELIGMANN-SILVA, E. Introdução a edição brasileira. In: DEJOURS, C. **O fator humano no trabalho.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 9-12.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.