

Políticas de Recursos Humanos e Desenho do Trabalho Assalariado em Empresas Fidelizadoras da Indústria de *Call Centers* no Brasil. *

Arnaldo Mazzei Nogueira (Professor titular da FEA-PUCSP e Prof.Dr. da FEA-USP)
Fabrício Cesar Bastos (Mestrando PUC-SP)

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal verificar as relações entre as empresas fidelizadoras de clientes, as políticas de recursos humanos e o desenho do trabalho assalariado na indústria brasileira de *call centers*. Foram utilizados dados de 29 empresas fidelizadoras no universo de 114 empresas da pesquisa global da indústria de *call centers* realizada para o caso brasileiro em 2005 (Cf. Relatório, 2006). A metodologia adotada baseou-se na combinação entre apontamentos teóricos da bibliografia nacional e internacional sobre o tema e análise dos dados estatísticos descritivos. A conclusão provisória pode ser descrita do seguinte modo: não foram encontradas relações diretas entre estratégia empresarial de fidelização de clientes, práticas de RH mais alinhadas com a estratégia de comprometimento e um desenho do trabalho mais favorável à autonomia e à remuneração por desempenho. Para o caso dos gerentes que foram os principais respondentes da pesquisa há diferenças significativas em relação aos operadores e atendentes. Este quadro coloca um desafio para a mudança das estratégias gerenciais, práticas de RH e desenho do trabalho que favoreça melhores condições de trabalho aos operadores/atendentes de modo a priorizar o lado social e humano juntamente com o crescimento do setor.

1. Introdução

A expansão da indústria de *call centers* (que engloba as atividades de telesserviços, telemarketing entre outras) no Brasil foi evidente durante as décadas de 90 e 2000 e tudo indica que continuará crescendo. As estratégias empresariais estão marcadas pelo vetor crescimento do mercado tanto do lado da demanda como da oferta de bens e serviços.

Como se trata de uma indústria do segmento de serviços baseada na venda de bens ou serviços e no relacionamento com os consumidores e clientes (*selling and relationships*), o alinhamento entre as estratégias empresariais, as estratégias e práticas de recursos humanos e o desenho do trabalho seria hipoteticamente a chave para a performance do desempenho dado pela expansão contínua dessa indústria.

No entanto, pesquisas globais feitas no contexto dos serviços de telecomunicações dos Estados Unidos da América e dos serviços dos *call centers* no Reino Unido ora confirmaram, ora refutaram o alinhamento estratégico.

O objetivo principal deste artigo é verificar as relações entre as empresas que apontaram a estratégia empresarial de fidelização dos clientes como prioritária, as estratégias e práticas de recursos humanos e a remuneração do trabalho.

2. Problema de pesquisa e metodologia.

O problema de pesquisa parte do pressuposto de que ao serem investigadas no banco de dados da pesquisa global para o Brasil (GCC Brasil) apenas as empresas que adotam a estratégia empresarial de fidelização de clientes, entendendo estas como as empresas que hipoteticamente teriam cuidados especiais com os clientes/ consumidores e por conseguinte, com os operadores/atendentes de *call centers*, encontrar-se-ão práticas de recursos humanos mais alinhadas com a Estratégia de comprometimento e no que se refere às condições de trabalho maior autonomia, menor rotatividade e maior remuneração de acordo com o desempenho.

No campo das estratégias empresariais serão consultados apenas os dados agregados das empresas que responderam que tem como estratégia principal a fidelização de clientes em comparação com os dados globais da pesquisa GCC Brasil.

No que se refere às estratégias e práticas de recursos humanos, partimos da discussão na literatura internacional realizada pelos autores envolvidos na pesquisa global da indústria de *call centers* a respeito do alinhamento entre estratégias empresariais, estratégias e práticas de recursos humanos e desenho do trabalho ou condições de trabalho (Cf. Rosemary Batt; David Holman e Stephen Wood). Da literatura nacional, utilizamos as indicações sobre estratégia de controle e estratégia de comprometimento (Cf. Albuquerque 2002: p.39) para avaliar as características e diferenças entre as empresas fidelizadoras e as demais empresas da pesquisa GCC Brasil.

E ainda para essa mesma amostra, no que se refere ao desenho do trabalho ou condições de trabalho escolhemos as variáveis qualificação, autonomia no cargo e a definição da remuneração geral e por desempenho para avaliar se as diferenças entre as estratégias das empresas implicam em mudanças significativas nestes aspectos essenciais que definem as condições de emprego e trabalho.

Para isso será feita uma comparação entre esses dados específicos das empresas fidelizadoras e o geral da pesquisa GCC Brasil. Caso não haja esse alinhamento, a análise vai apontar outras hipóteses de estudo para explorar melhor os dados da pesquisa.

A saber, há uma imagem da indústria de *call centers* (em especial telemarketing), qualquer que seja sua modalidade, como uma indústria doente ou problemática do ponto de vista do trabalho e das pessoas porque apenas afirma a estratégia de controle em gestão de recursos humanos e as práticas tayloristas de organização do trabalho além alto índice de *turn-over* e de remunerar muito pouco a força de trabalho.

Do ponto de vista do procedimento metodológico, será adotado neste texto uma análise estatística descritiva dos dados médios levantados na pesquisa para mostrar suas evidências diretas. O banco de dados utilizado é o da pesquisa global da indústria de *call centers* realizada para o caso brasileiro em 2005. O universo total da pesquisa é formado por 114 empresas e a amostra das empresas fidelizadoras totalizou 29. As conclusões indicadas terão assim um caráter provisório e indicativo para novas pesquisas que utilizando outros métodos mais complexos podem confirmar ou refutar as evidências apresentadas. A seguir, o artigo apresenta apontamentos teóricos e os dados da pesquisa na seguinte ordem: a estratégia empresarial - do crescimento à estratégia de fidelização dos clientes; políticas de recursos humanos e desenho do trabalho; políticas de RH e desenho do trabalho nas empresas fidelizadoras e uma conclusão.

3. Estratégias empresariais: do crescimento à fidelização dos clientes

A noção mais geral de estratégia empresarial significa a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos idealizados para o futuro e um posicionamento favorável no contexto do mercado competitivo (Cf. Rebouças, p. 30).

No quadrante de estratégias empresariais, existem as seguintes possibilidades: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. A indústria de *call centers* estaria classificada no eixo entre manutenção e crescimento. O que isso significa?

Em teoria, as empresas que ultrapassaram a sobrevivência e estão conseguindo se manter no mercado ainda são afetadas por muitas incertezas, custos iniciais altos, mas, em declínio, encontram ainda um mercado aberto sem muitas regras e as estratégias dependem do aproveitamento das oportunidades, incorporação de inovações sendo o *timing* essencial.

As que se encontram no eixo do crescimento são caracterizadas por muita inovação tecnológica de processos e de marketing; pelo aumento das escalas do negócio; pela inclinação da demanda e abertura para mais segmentos, pelo aumento das vendas e dos serviços aproveitando a onda existente e com isso ocorre também a redução dos custos (Porter 1986: 83-87).

A indústria de *call centers*, de acordo com os dados globais da pesquisa apresenta essas características. Um setor relativamente novo à medida que 96% dos *call centers* foram criados após 1990. E nos últimos dois anos a maioria deles manteve e aumentou o volume de negócios (82%) e pretende contratar novos empregados (67%) (Cf. Relatório da indústria de *call centers* no Brasil – 2005 p.5 e p.10).

A fidelização dos clientes pode ser considerada uma estratégia funcional ligada a função de gestão de marketing para manter e garantir o crescimento e se preparar para novas etapas de desenvolvimento ou liderança no mercado. Implica também após conquistar o cliente em toda uma ordenação técnica e gerencial voltada à manutenção do relacionamento com o cliente e sua otimização no sentido de agregar mais valores a partir da ampliação dos serviços ou produtos. De acordo com Kotler (p. 85) estima-se que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito. Assim, as empresas deveriam centrar-se nas atividades de pós-venda e não apenas na ênfase de pré-venda e venda. As empresas que reconhecem a importância de reter e satisfazer os clientes criam um relacionamento, buscando fidelizá-los. Além disso, os clientes já conquistados representam maior probabilidade de trazer lucros para o negócio que os clientes em potencial; o custo de satisfação dos clientes já existentes é menor que o da atração de novos clientes; os clientes podem perceber um valor maior em função do relacionamento; clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes, o que beneficia a empresa, pois reduz o custo de captação de novos clientes. Assim o relacionamento com cliente tem que ser cuidadoso e feito em alto nível para não gerar aborrecimento e ruídos no relacionamento. Isso vale tanto para as funções passivas - de recebimento de solicitações do cliente – como para as funções ativas – que implicam em adicionar valores através da venda e serviços.

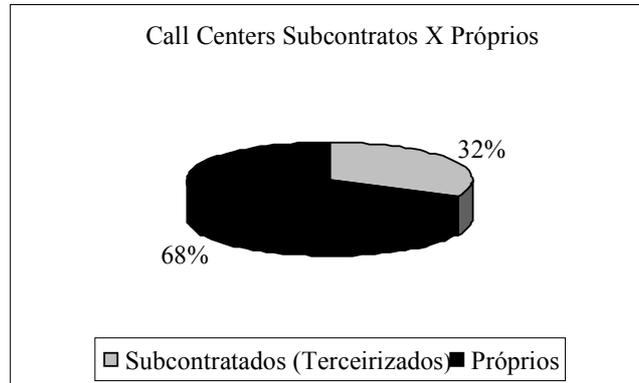
A estratégia empresarial de manutenção e crescimento combinada com a estratégia funcional de fidelização do cliente gera efeitos também combinados no contexto externo e interno das empresas. No contexto externo, o relacionamento com o cliente tende a se pautar por maior conteúdo, aceitação da diversidade e por isso requer maior tempo para as chamadas e menor controle sobre o operador. O objetivo é o retorno favorável à demanda do cliente – ou o retorno favorável do cliente à demanda da empresa em ampliar seus negócios.

As empresas fidelizadoras da indústria de call centers no Brasil

No universo geral da pesquisa, os tipos de serviços prestados pelos *call centers* brasileiros vão desde (a) vendas somente para clientes atuais e suporte técnico (8 casos), (b) cobrança (10 casos), (c) telemarketing (22 casos), (d) serviços ao cliente apenas (22 casos) e (f) serviço ao cliente e vendas (43 casos). As empresas fidelizadoras são encontradas preferencialmente nos serviços ou vendas e suporte técnico aos clientes existentes.

O **gráfico 01** mostra as empresas fidelizadoras classificadas em *call centers* próprios e subcontratados ou terceirizados.

Gráfico 01

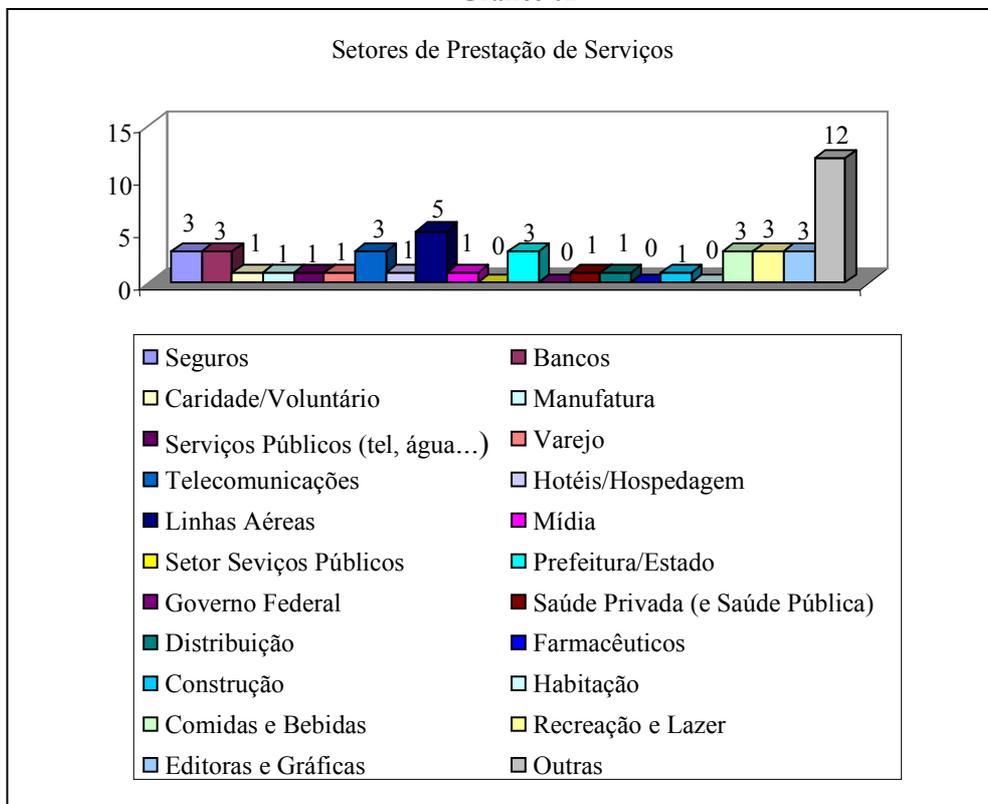


Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

O gráfico acima indica que do total das 29 empresas que fidelizam os clientes apenas (9) 32% são terceirizadas ou subcontratadas enquanto (19) 68% são *call centers* próprios. Estes dados indicam que a maioria dessas empresas prefere não subcontratar os serviços e estabelecer um relacionamento mais direto com o cliente.

No **gráfico 02**, os dados mostram a pulverização dos serviços prestados pelas empresas fidelizadoras, próprias e terceirizadas.

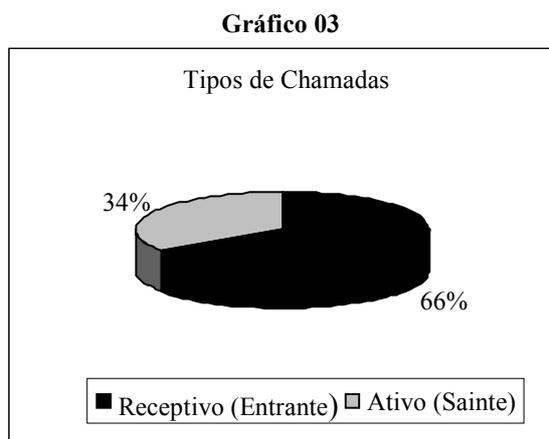
Gráfico 02



Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

Há uma concentração maior em prestação de serviços para empresas de linhas aéreas (5 casos), seguidas dos bancos, seguros, telecomunicações, comidas e bebidas, recreação e lazer, editoras e gráficas (3). Chama à atenção a quantidade assinalada de outras (12) áreas de prestação o que mostra forte diversidade de serviços.

A seguir, o **gráfico 03** mostra os tipos de chamadas: receptivas e ativas.



Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

No que se refere aos tipos de chamadas, receptivas ou ativas, as empresas fidelizadoras apresentam dados que indicam a predominância da recepção de chamadas dos clientes ou potenciais clientes (66%) em relação às chamadas ativas (34%). Isto pode indicar que uma maneira de conquistar novos e fidelizar clientes depende de uma resposta qualificada às demandas e dúvidas dos clientes.

4. Políticas de recursos humanos e desenho do trabalho

O comportamento estratégico voltado ao cliente, hipoteticamente tem efeito nas estratégias e práticas de recursos humanos – no sentido de ativar o vetor comprometimento acima do vetor controle. Além disso, provocaria um desenho do trabalho mais favorável – com maior autonomia e qualificação e também uma remuneração condizente com o desempenho e a lucratividade do setor. Os modelos de gestão e as estratégias empresariais definem os princípios da organização e os seus caminhos em geral. A administração estratégica de recursos humanos assume essas diretrizes gerais procurando relacionar o modelo mais apropriado para a empresa e também para as pessoas e os funcionários. As práticas de recursos humanos devem refletir esse posicionamento. Albuquerque (2002, p.39) relata a existência de duas estratégias básicas de recursos humanos. São elas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Na estratégia de controle os funcionários são vistos como objetos ou números e para desempenhar bem suas funções, devem ser mandados e controlados. Já na estratégia de comprometimento, os

funcionários são vistos como parceiros e colaboradores da empresa. O quadro a seguir ilustra melhor as diferenças entre esse dois tipos de estratégia:

Quadro 01

Modelo	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Características distintivas		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
Sistema de controle	Individual	Em grupo
Relações de trabalho		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados em decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Política de recursos humanos		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque, 2002 p.39

O que nos mostra Albuquerque ao comparar os modelos estratégicos de recursos humanos? O vetor estratégia de controle no que se refere às políticas de recursos humanos começa por uma contratação especializada e têm em comum a rigidez, a divisão do trabalho, a diferenciação salarial de acordo com a hierarquia e a estrutura de cargos e a individualização dos incentivos. Quando se observa a questão da organização do trabalho (chamada de estrutura organizacional), há uma reprodução do modelo taylorista e clássico de gestão em quase todos os seus elementos. Na esfera das relações de trabalho, o tom não poderia ser outro: divergências de interesses, ênfase no conflito econômico e baixa participação dos trabalhadores na decisão empresarial. No vetor estratégia de comprometimento, os funcionários passam a ser parceiros no trabalho. Assim, as organizações investindo nesses profissionais, seja por meio de treinamento, possibilitando oportunidades de desenvolvimento profissional, dentre outras, procura elevar o desempenho destes, e a tendência de obter melhores resultados empresariais é bastante grande.

Ulrich (1998, p.157) também comenta a respeito da importância de fomentar uma atmosfera que gere comprometimento nos funcionários. Ele afirma que a partir do momento que as organizações deixam de oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira, ou até mesmo segurança no emprego, os funcionários questionam sobre sua contribuição e dedicação à empresa. Isto pode estar relacionado a índices de *turn-over*, absenteísmo, além de outros, impactando de forma negativa nos objetivos da empresa.

Depreende-se de Ulrich, que as empresas devem manter atenção a esse aspecto principalmente se têm em vista atrair e reter bons profissionais e estabelecer uma estratégia fidelizadora dos clientes no contexto do mercado competitivo.

Os desenhos possíveis do trabalho encontram uma contribuição importante no campo interdisciplinar dos estudos da organização do trabalho (Cf. Fleury, A. e Vargas, N., 1983). Recorre-se ao modelo de contingência para verificar as formas de organização do trabalho entre a racionalização de tarefas e cargos (administração científica/fordismo), o enriquecimento dos cargos e das tarefas (abordagem comportamental) e os grupos semi-autônomos (abordagem sócio técnica). A partir do confronto entre tecnologias utilizadas (não automatizadas; semi-automatizadas e automatizadas) e ambiente empresarial (quase estacionário e dinâmico) esperava-se que as formas de organização do trabalho evoluíssem do esquema taylorista para o enriquecimento de cargos e grupos semi-autônomos. No caso das indústrias brasileiras estudadas a conclusão indicou haver uma predominância da Rotinização independentemente da tecnologia e do ambiente. Isso significava que a componente do controle sobre o trabalho era mais importante que a produtividade. Nos segmentos de serviços estudados, a divisão do trabalho combinada com a padronização crescente abriam espaço para a introdução das novas tecnologias microeletrônicas e automatização dos processos.

Em estudo posterior, o contexto de mudanças globais e a introdução das novas tecnologias microeletrônicas implicaram em mudanças na organização do trabalho tanto para o trabalho em serviços como para o trabalho na indústria. Isto impulsionou as mudanças no esquema de rotinização das empresas brasileiras em torno da racionalização da produção, introdução de novas formas de organização do trabalho e de modelos participativos (Cf. Fleury, A. 1985).

O desenho do trabalho na indústria de serviços de *call centers* guarda uma relação com essa discussão, sendo que na pesquisa global realizada e em outros estudos há uma forte indicação da presença do controle e da racionalização das tarefas e do cargo.

Batt (2002) comenta a respeito de três modelos alternativos de produção, relacionados à aplicabilidade no setor de *call center*. O primeiro é o Modelo de Produção de Massa. O objetivo principal desse modelo é maximizar o volume e reduzir os custos. Para atingir essa meta, as organizações usam uma combinação de mecanização e utilização do modelo taylorista, com o intuito de racionalizar a produção. No outro extremo Batt discorre a respeito do Modelo de Serviço Profissional, cujo principal ponto é prover um serviço com qualidade. Para isso a tecnologia é utilizada como um complemento para os trabalhadores; a educação formal e as habilidades especiais dos empregados são bastante altas. Dessa forma observa-se a diferença entre estes dois modelos: o primeiro prioriza as reduções dos custos, muitas vezes utilizando-se mão-de-obra sem qualificação e, pagando assim, salários menores; no segundo modelo o aspecto mais importante é a qualidade oferecida pelo serviço prestado. E a qualidade esta relacionada ao preparo dos trabalhadores que atuam no setor.

O terceiro Modelo que Batt (2002) comenta é um “híbrido” que está entre o Modelo de Produção de Massa e o Modelo de Serviço Profissional: o Modelo de Massa Customizado. A idéia central desse modelo é competir em qualidade e customização, assim também como nos preços. Para esse modelo ser aplicado é necessário que as organizações adotem um certo grau de automação e

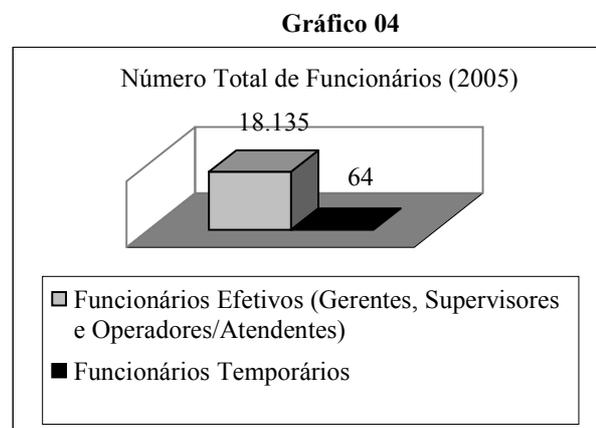
processos de reengenharia, encontrados no Modelo de Produção de Massa, conjuntamente com um foco no serviço de qualidade e fidelização dos clientes, encontrados no Modelo de Serviço Profissional. Esses três modelos representam possibilidades diferentes para as empresas atuarem no mercado. O que determinará a utilização de um deles é o foco da organização.

Observando apenas as empresas fidelizadoras de clientes era de se esperar a adoção de modelos de organização do trabalho diverso do Modelo de Produção de Massa ou taylorista / fordista, aproximando-se conforme Batt do Modelo de Serviço Profissional ou conforme Fleury e Vargas de formas mais humanistas e sócio-técnicas.

Estas formas favoreceriam o vetor da estratégia do comprometimento conforme Albuquerque.

5. Políticas de recursos humanos e desenho do trabalho nas empresas fidelizadoras

O **gráfico 04** indica que para as empresas fidelizadoras há uma maioria absoluta de funcionários, gerentes, supervisores e atendentes com tempo integral.



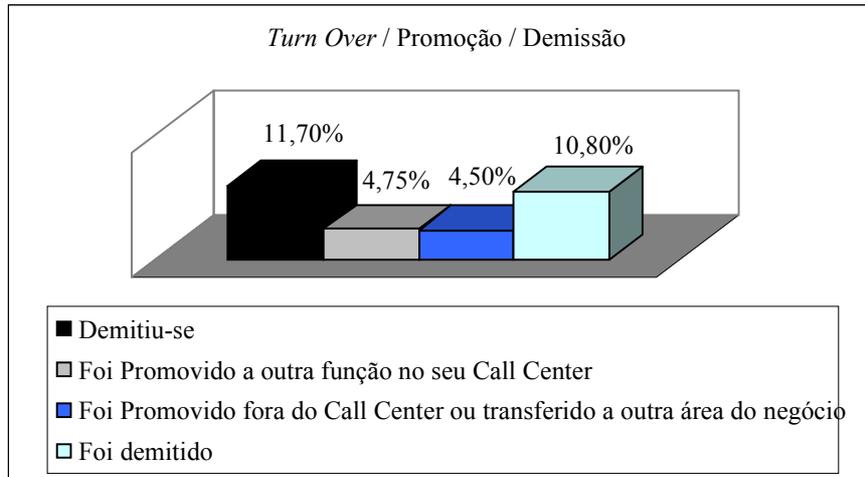
Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

Apesar do universo pesquisado mostrar característica semelhante, há nesse dado uma indicação de que as empresas fidelizadoras devem pelo menos manter a maioria do pessoal disponível ou em tempo integral para a chamada receptiva ou ativa de clientes durante os turnos de trabalho. Em tese este dado pode tanto favorecer à estratégia de controle como à estratégia de comprometimento.

Há um aumento significativo da contratação de funcionários efetivos no ano de 2005. De 18.135 funcionários no início de 2005, as empresas passaram para 24.171 no momento da pesquisa; o número de funcionários temporários que era diminuto caiu em quase 30%. Nesta amostra da pesquisa, o emprego formal predomina o que indica cumprimento da legislação trabalhista nessas empresas.

No entanto, no **gráfico 05** ao serem verificados os indicadores de *turn-over* geral ou índice de rotatividade (demissionários + demitidos) nota-se um patamar de 22,5% segundo a informação obtida junto aos gerentes. Este índice indica uma ligeira queda de (6%) seis pontos percentuais em relação ao universo geral da pesquisa.

Gráfico 05



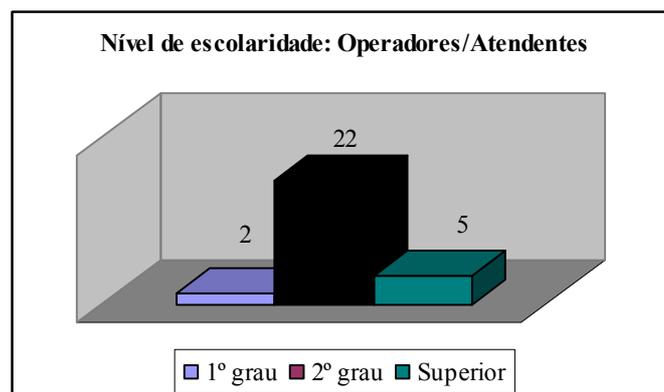
Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

As empresas fidelizadoras tendem a diminuir a taxa de rotatividade, porém, não de forma acentuada, o que demonstra a permanência de um problema estrutural do setor que é exatamente a alta rotatividade tanto de demissionários como de demitidos em um ano.

Em cerca de quatro anos, praticamente há a possibilidade de substituição total da mão de obra de uma empresa. Ainda, pode-se verificar um dado curioso, o índice de demissionários (11,7%) das empresas fidelizadoras apresentou-se ligeiramente mais elevado que o índice de demitidos (10,8%), invertendo o quadro geral da pesquisa que apresentou 13,4% e 15,7% respectivamente. Os funcionários das empresas fidelizadoras promovidos interna ou externamente somam 9,25% dado que indica proximidade com o quadro mais geral da pesquisa em torno de 9,4%.

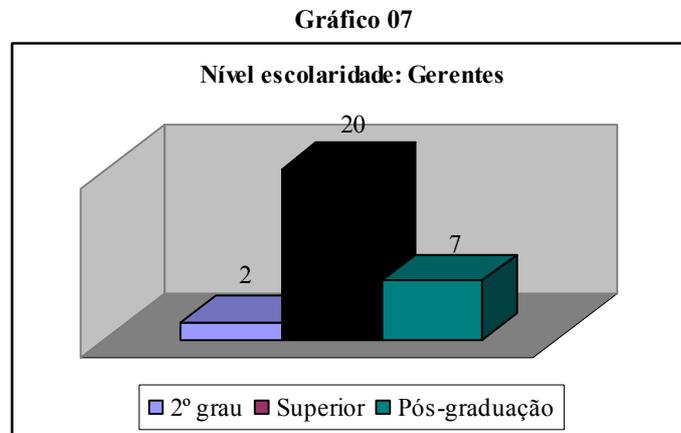
No que se refere à política de seleção e recrutamento dos trabalhadores, nota-se no **gráfico 06**, a predominância na contratação de operadores e atendentes com segundo grau completo, o que indicaria um nível médio de escolaridade da maioria e a necessidade de treinamento específico.

Gráfico 06



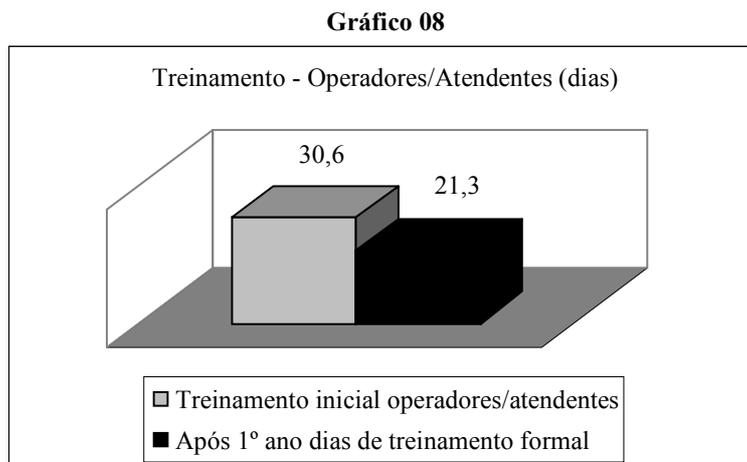
Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

Para o caso dos gerentes e supervisores a curva se altera completamente e a grande maioria das empresas fidelizadoras seleciona e recruta gerentes com nível superior (20 casos) e Pós-graduação (7 casos) conforme se vê no **Gráfico 07**.



Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

No que se refere ao treinamento e desenvolvimento, as empresas fidelizadoras não alteram significativamente os dados médios e gerais da pesquisa, conforme mostra o **gráfico 08**.



Fonte: Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil 2005

O treinamento inicial fica em torno de 30,6 dias ou 4,37 semanas e o treinamento após 1 ano de trabalho fica em torno de 21,3 dias ou 3 semanas. No universo geral da pesquisa, o treinamento inicial está em torno de 4,4 semanas e o treinamento após um ano ou contínuo fica na média de 3,35 semanas.

Para efeito de análise, os dados mostrados até aqui das empresas fidelizadoras, indicam a predominância do emprego formal, alta rotatividade no emprego, escolaridade média para os operadores e escolaridade alta para os gerentes e um período de treinamento relativamente alto para os iniciantes e um reforço após o primeiro ano. Com isso ainda não se tem condições de definir com precisão se a estratégia (que orienta as políticas de recursos humanos e os aspectos da

organização do trabalho e relações de trabalho) está no vetor controle ou no vetor comprometimento. Há por enquanto uma indicação de um modelo híbrido ou contraditório que combina alta rotatividade do emprego formal com treinamento e escolaridade de média para superior.

A seguir, **na tabela 01**, podem ser observadas algumas idéias-chave a respeito da autonomia no cargo ou no posto de trabalho nas empresas fidelizadoras da indústria de *call centers* no Brasil. Os gerentes dessas empresas fidelizadoras responderam o seguinte à pergunta **Com que extensão seus operadores/atendentes tem autonomia sobre** (ver tabela 01):

		Tabela 01				
Eventos		Nenhuma	Pouca	Média	Muito	Intensamente
a.	As tarefas diárias?	[10]	[5]	[6]	[1]	[7]
b.	Os métodos e procedimentos que usam?	[10]	[6]	[5]	[4]	[4]
c.	A velocidade em que realizam o trabalho?	[0]	[5]	[13]	[9]	[2]
d.	O que dizem ao cliente?	[8]	[6]	[7]	[6]	[2]
e.	O design e uso de uma nova tecnologia?	[8]	[13]	[3]	[4]	[1]
f.	Agenda de seus horários de almoço e de paradas?	[16]	[4]	[4]	[2]	[3]
g.	Revisão de métodos de trabalho.	[11]	[6]	[9]	[7]	[2]
h.	Lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados?	[3]	[8]	[9]	[7]	[2]
i.	Lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior?	[8]	[3]	[7]	[6]	[4]

Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

As colunas **Intensamente** e **Muito** revelariam o grau de autonomia a uma série de eventos como explicitado nas perguntas acima. Não se pode afirmar que para alguns eventos não haja uma certa autonomia por exemplo o evento da letra (i) 10 empresas fidelizadoras indicaram haver autonomia para lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um funcionário superior. No entanto, o que chama à atenção nesse aspecto é maioria de respostas média, pouca e nenhuma (18 casos).

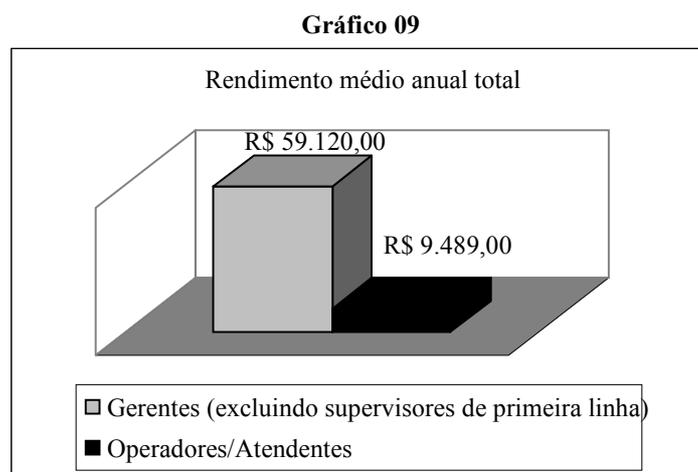
No caso da agenda dos seus horários de almoço e de paradas (letra f) praticamente há pouquíssima autonomia das trabalhadoras (es). A maioria respondeu não haver nenhuma autonomia neste aspecto (16 casos).

Outro evento que chama à atenção é a autonomia sobre O que dizem ao cliente? Autonomia entre muito (6 casos) e intensamente (apenas 2 casos) é bastante questionável para fidelizar os clientes. De outro lado, entre média (7 casos), pouca (6casos) e nenhuma (8 casos) somam no total 21 casos que diante de uma demanda ou desafio de um cliente não teriam autonomia para o encaminhamento do problema.

Assim aparentemente e cotejando esses dados com o universo da pesquisa global não há diferenças substantivas nas médias alcançadas das empresas. A análise mostrava baixa autonomia ou discreta autonomia dos funcionários em relação à maioria dos eventos mencionados.

Isso mostra a predominância de um sistema de organização do trabalho ainda bastante tradicional em convivência com pouquíssimas empresas fidelizadoras que indicam haver intensa autonomia em eventos do trabalho. Certamente a produção em massa com alguma customização como o apontado por Rose Batt é o modelo de tendência predominante mesmo nas empresas fidelizadoras.

A seguir, **no gráfico 09**, são verificados os dados sobre a remuneração. As empresas fidelizadoras apresentam no nível gerencial R\$ 59.120,00 / ano e no nível operacional uma média salarial de R\$ 9.489,00 / ano.



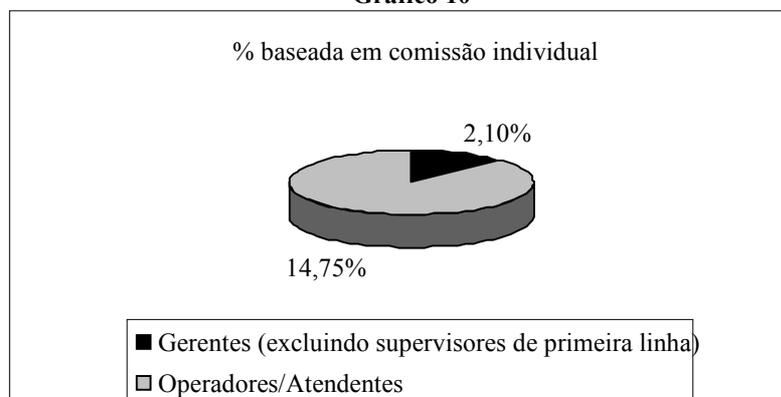
Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

Em relação ao universo geral da pesquisa pode ser afirmado que existe uma elevação dos salários dos operadores e atendentes em quase 26% em relação aos terceirizados e uma redução em 35,8% da média máxima de salários anual dos *call centers* próprios. Em relação à média geral há uma ligeira redução dos salários das empresas fidelizadoras. No caso dos gerentes há uma elevação em relação à média geral dos salários em aproximadamente 11,7%. Este quadro indica que nas empresa fidelizadoras apenas os gerentes tiveram um aumento relativo de salários em relação à média geral. E no caso dos operadores/atendentes o mesmo não foi observado.

Os **gráficos 10 e 11** a seguir mostram o impacto do desempenho individual e por equipe na remuneração. O desempenho por comissionamento individual é de 2,1% para os operadores atendentes e 14,75% para os gerentes. Isso mostra que o resultado individual do trabalho do atendente não é transferido diretamente para a renda do salário enquanto o do gerente tem valor significativo de 1/6 do salário.

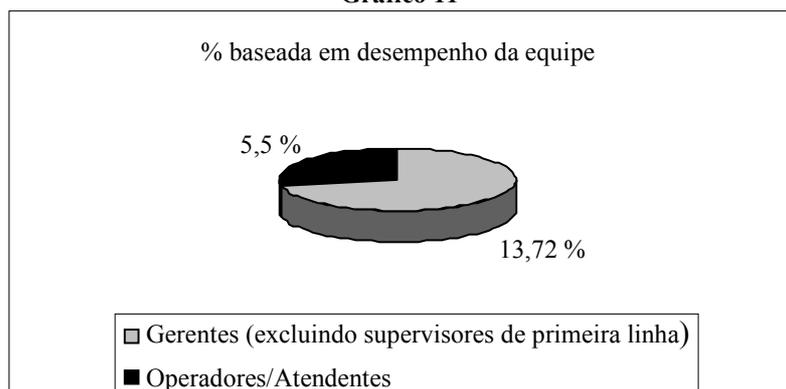
O fator desempenho da equipe na definição da remuneração, de acordo com o gráfico 11 mostra que as empresas fidelizadoras pagam 5,5% de comissionamento por equipes no total dos salários dos operadores e 13,72% para os gerentes.

Gráfico 10



Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

Gráfico 11



Fonte: Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005

Na verdade, esses dados mostram um outro problema, pois quase 90% das empresas fidelizadoras adotam a prática da avaliação por desempenho, mas, ela não atinge significativamente o rendimento dos salários dos operadores/atendentes ao contrário dos gerentes que tem na remuneração uma diferença significativa de 13% a 15% de acordo com o desempenho. Pensando melhor, o desempenho do gerente ou do supervisor, depende do desempenho de todos os empregados. Isto pode indicar a existência de uma avaliação de cima para baixo visando apenas o controle do trabalho.

6. Conclusão

Novas pesquisas serão feitas com a base de dados que abrange 114 empresas e 125.806 empregados. Por enquanto, o objetivo era verificar as relações entre estratégia empresarial de fidelização de clientes, práticas de RH mais alinhadas com a estratégia de comprometimento e um desenho do trabalho mais favorável à autonomia e à remuneração por desempenho e

competência. Estas relações não encontraram um contexto favorável na indústria de *call centers* e nem nas empresas fidelizadoras. Para o caso dos gerentes que foram os principais respondentes da pesquisa há diferenças significativas em relação aos operadores e atendentes. Mas, não são os gerentes que fidelizam ou atendem diretamente os clientes. Este quadro coloca um desafio para a mudança das estratégias de controle para as estratégias de comprometimento nas empresas de *call centers* em geral à medida que observando apenas as empresas fidelizadoras este diferencial não ocorre de forma significativa. Mais do que isso, o principal desafio é garantir um desenho do trabalho que favoreça melhores condições de trabalho, maior autonomia e maior remuneração de modo a priorizar o lado social e humano juntamente com o crescimento do setor. Recomenda-se aqui realizar uma pesquisa que traga à luz as opiniões diretas dos operadores/atendentes sobre as estratégias, práticas de RH e desenho e condições de trabalho e que poderá ser muito reveladora do outro lado – social e humano - do crescimento do setor.

A indústria de *call centers* não precariza o trabalho pelos aspectos da informalidade, trabalho temporário e parcial e nem a terceirização é a principal responsável pelo quadro predominante de uma estratégia de controle. O conjunto da indústria ou do sistema apresenta características que parece repor no século XXI, aspectos essenciais do controle e da racionalização do trabalho que foram responsáveis pelo trabalho “*em migalhas*” (Cf. Friedman, 1983) e pela degradação do trabalho (Cf. Braverman, 1981) no século XX.

*** Este artigo foi enviado originalmente para o encontro nacional da ANPAD de 2007 e após avaliação será enviado para publicação em periódicos do sistema Qualis.**

Bibliografia

- Albuquerque, L. G.** Gestão Estratégica de Pessoas. In As pessoas na organização de MTL Fleury (org.). São Paulo: Gente, 2002.
- Braverman, H.** Trabalho e Capital Monopolista – A Degradação do Trabalho no Século XX. São Paulo: Zahar, 1981.
- Batt, Rosemary.** *Managing Customer Services: Human resource practice, quit rates and sales growth.* *Academy of Management Journal.* 2002, vol. 45 No. 3, 587-597.
- Batt, Rosenmary; Moynihan, Lisa.** *The viability of alternative call centre production models.* *Human Resource Management Journal.* 2002, vol.12 No. 4, 14-34
- Fleury, A. e Vargas, N.** Organização do Trabalho: Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983.
- Fleury, A.** Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In Processo e relações de trabalho no Brasil de Fleury, M.T.L. e Fischer, R. São Paulo: Atlas, 1985.
- Friedman, G.** O trabalho em migalhas. São Paulo: Perspectiva, 1983.
- Kotler, P.** Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998
- Marras, J. P.** Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.
- Porter, M.** Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Rebouças, D. P. de O.** Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2001.
- Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005** (*The global call center industry project*). Oliveira Jr. M. M. (coord.); Guevara, A. J.H; Trevisan L. e Nogueira, A. J. F. M.; Gião P.R.; Silva, M.F. e Melo, P.L.R. São Paulo: ABT e PUC-SP, 2006.
- Ulrich, D.** Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- Wood, S.; Holman, D. & Stride, C.** *Human Resource Management and performance in UK Call Centres.* *British Journal of Industrial Relations.* 44:1 March 2006 0007-1080 pp. 99-124.