

Estrutura de trabalho em *call centers*: uma reflexão sobre riscos e oportunidades

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo (UFPE/PROPAD) marcus-recife@uol.com.br

Marcos André Mendes Primo (UFPE/PROPAD) marcos.primo@dca.ufpe.br

Francisco José Costa Araújo (UPE/Mackenzie) paco51@uol.com.br

Resumo

Desde a Administração Científica de Taylor, os modelos de trabalho evoluíram para estruturas mais orgânicas e menos mecanicistas. Na contramão desta tendência estão os call centers, que são operações de serviços cujo bom desempenho é vital a manutenção do relacionamento com os clientes e onde aspectos como modelo de gestão, desenho do trabalho e avaliação de desempenho pouco levam em consideração as possíveis conseqüências de uma abordagem fortemente mecanicista. Neste artigo o ambiente de call center é analisado à luz de teorias organizacionais e de serviços de modo a evidenciar possíveis riscos aos quais estas operações podem estar incorrendo por meio da avaliação dos aspectos estruturais relacionados à gestão dos funcionários destas organizações. Por fim, conclui-se que há grandes oportunidades de melhorias no modelo de gestão normalmente utilizado e são sugeridas ações para se evitar possíveis perdas de qualidade do serviço prestado.

Palavras-chave: Call center; Teorias das Organizações; Serviços.

1. Introdução

O dinamismo dos tempos atuais associado à crescente exigência do mercado e ao aumento da expectativa e da demanda de uma sociedade eletrônica que funciona 24 horas por dia, levou as empresas a criarem um serviço que permite a orientação e a captação dos clientes por telefone: o *call center*.

O relacionamento eficiente e cordial com clientes por meio de *call centers* é um importante diferencial competitivo que tem o sucesso comprovado pelo mercado, levando empresas a evidenciarem-se de forma positiva pelo seu foco no Cliente. Autores como Zeithaml e Bitner (2000), Ohmae (1988), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Yip (1996) apontam para a importância que deve ser dada à obtenção da Satisfação dos Clientes por parte das empresas por meio da prestação de Serviços com Qualidade.

Porém, como em qualquer organização, o atendimento a clientes em *call centers* é feito por pessoas e para pessoas, com toda a sua complexidade associada e envolvendo capacidades, emoções, problemas, necessidades e mais uma enorme lista de variáveis de difícil análise e controle. Devido a esta grande variabilidade de emoções e reações das pessoas, a prescrição modelos para a garantia de qualidade em prestação de serviços torna-se difícil e complexa.

Na tentativa de simplificar o seu gerenciamento e garantir a qualidade do serviço prestado, na gestão de *call centers*, os funcionários tendem a serem vistos como máquinas, visão esta fundamentada na abordagem mecanicista do processo de trabalho que teve início com a Administração Científica de Taylor (1911).

Sendo assim, no íntimo desse contexto, insere-se o tema a ser abordado, que versa sobre a avaliação dos aspectos organizacionais de estrutura e trabalho em *call centers* e os efeitos a eles associados.

Este artigo, inicialmente, faz referência a teorias já estabelecidas para evidenciar importância do elemento humano no atendimento a clientes para a obtenção da qualidade do serviço prestado. À luz de alguns construtos da Teoria das Organizações, segue mostrando alguns dos processos de trabalho presentes em ambientes de *call centers*, bem como apresentando as abordagens emocional e cognitiva relacionadas a este tipo de trabalho.

2. As falhas e a importância do funcionário na prestação de serviços

O setor de serviços vem assumindo um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de empregos e renda, como na contribuição para a dinâmica econômica de um país.

A maioria dos países ocidentais já entrou na ‘economia de serviços’ ou está ponto de fazê-lo. No Brasil, este setor aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela diminuição de atividades na agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período e pela diminuição do crescimento industrial que se deu entre 1980 e 1989. A previsão para a década de 90 era de que 60% dos trabalhadores empregados atuassem no setor de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Sabe-se que, em serviços, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente e, por conseguinte, o resultado satisfatório na sua entrega depende de vários fatores como: a atitude dos funcionários, a capacidade produtiva do sistema, o comportamento e a expectativa dos clientes. Por este motivo, durante o encontro de serviço, definido por Shostack *apud* Bitner, Booms, Tetreault (1990) como sendo “o período de tempo em que o cliente interage diretamente com um serviço”, as falhas parecem ser inevitáveis, pois há uma grande quantidade de fatores fora do controle direto da empresa. Estudos indicam que há ligações entre satisfação, lealdade do cliente e rentabilidade (Koskela, 2002).

Estas falhas podem ocorrer em quaisquer etapas em que o cliente entra em contato com o serviço prestado e, quando isto acontece, cabe à empresa prestadora fazer uso de estratégias de recuperação de modo a não só minimizar o efeito do ocorrido, mas também garantir a manutenção do seu Cliente. Como afirmam Berry e Parasuraman (1992, p.53):

“Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável”.

E continuam indicando que os clientes se tornam “uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviço” (Parasuraman e Berry, 1992, p.53).

Na situação de falhas em serviços, se as expectativas criadas não são atendidas, é gerada a insatisfação do cliente (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985). Entretanto, se a empresa se recuperar da falha, esta conseguirá reverter o estado de insatisfação, deixando os clientes tão ou mais satisfeitos do que estavam antes da falha, conforme indica o paradoxo recuperação (McCullough e Bharadwaj *apud* Zeithaml e Bitner, 2000).

É por meio dos *call centers* que grande parte dos clientes faz as queixas e entram em contato com os funcionários das empresas. Por este motivo, este serviço tem grande importância enquanto ferramenta na recuperação de falhas, operacionalizando as estratégias

desenhadas pelas empresas e, por conseguinte, viabilizando a manutenção e a construção do seu relacionamento com os Clientes.

Estudo divulgado no site www.callcenter.inf.br, mostra o grande crescimento deste setor. Neste estudo, foi verificado que a quantidade de posições de atendimento de *call center* no Brasil passou de 27.100 posições em 2000 para 68.100 ao final de 2003, um aumento de 153%. Em 2005, estima-se que este número seja maior que 98.000 (www.callcenter.inf.br). As empresas parecem ter concluído que o relacionamento com o cliente não deve terminar na porta das lojas e que, ao aumentar a quantidade de contatos com seus Clientes, elas agregam valor ao serviço prestado.

Porém, no *call center*, como em qualquer organização, o atendimento aos Clientes é feito por pessoas e para pessoas, com toda sua complexidade, envolvendo capacidades, emoções, problemas, necessidades e mais uma enorme lista de variáveis de difícil análise e controle.

Neste cenário, a satisfação dos funcionários torna-se um ponto-chave para se obter um bom desempenho nestas operações. Autores como Schneider (1980) e Rosenbluth (1991) apontam a forte correlação entre Satisfação e Insatisfação dos funcionários e dos Clientes.

O desejo e a forte motivação em fornecer serviços de qualidade, precisam ser claros e estar presentes na cultura da empresa de modo a serem incorporados pelos seus funcionários. Zeithaml e Bitner (2000) sugerem 4 macro-estratégias de recursos humanos, cujo objetivo principal é o de motivar os funcionários a prestar serviços de excelência: contratar e desenvolver as pessoas certas para que executem serviços de qualidade, fornecer os sistemas de apoio necessários e reter as melhores pessoas.

A motivação dos funcionários para a prestação de Serviços com Excelência, à primeira vista, parece ser simples, sobretudo se levada em consideração a verificação de Schneider (1980) em que há uma pré-disposição de “fazer bem feito” por parte das pessoas que optam por este tipo de atividade. Glina e Rocha (2003) verificaram em pesquisa feita em um *call center* brasileiro que o perfil do atendente, é, basicamente, o de jovens entre 18 e 23 anos, com segundo grau completo ou estudantes universitários, com menos de 2 anos de experiência na atividade e com um salário médio de R\$ 350.

Bateson e Hoffman (2001) definem o Papel de Transpor limites como “aquele que liga uma empresa ao ambiente em que atua.”. E continua: “Os participantes que têm esse papel criam essas ligações para a empresa interagindo com quem não os faz”. É criada, então, a idéia de representação, ou personificação da empresa no funcionário.

Alguns estudos mostram as fontes de conflito no papel de representante da empresa. Bateson e Hoffman (2001) sugerem cinco fontes básicas de conflito neste papel:

- Dilemas e desigualdades: Sentimento de diminuição ou menosprezo por parte dos funcionários de serviço, sobretudo quando o consumidor faz questão de demonstrar superioridade;
- Sentimentos versus comportamento: Quando é exigida do funcionário uma postura de “fachada” ao relacionar-se com os Clientes, levando-o a esconder suas emoções (este ponto será abordado mais profundamente);
- Conflito territorial: Quando funcionários estabelecem seu espaço pessoal próprio, chegando a defendê-lo de Clientes e de outros colegas, se for necessário;
- Empresa versus Cliente: Quando existem instruções conflitantes da empresa e do Cliente acerca da forma de execução do serviço;

- Conflitos entre Clientes: Quando dois ou mais Clientes têm demandas diferentes e opostas (pouco aplicável no caso de *call centers*).

Uma continuação destes conflitos pode ser chamada de Teoria da Atribuição. Este fenômeno, que está associado ao conflito empresa versus Cliente e é apontado por Bateson e Hoffman (2001) como sendo um modelo de autovalorização e autodefesa. Trata-se, segundo os autores, das pessoas assumirem os créditos pelo sucesso de determinado processo e de negarem a responsabilidade em caso de fracasso. Isto é aplicável tanto aos Clientes, que tendem a colocar a culpa das falhas de processo na empresa ou nos funcionários, quanto aos próprios funcionários, que apontam os Sistemas ou os próprios Clientes como causadores de determinada falha na prestação do Serviço.

Neste contexto, observa-se que na força das empresas de serviço, encontra-se seu ponto de risco, pois um funcionário despreparado, desmotivado ou inserido em um processo mal-desenhado, pode deteriorar a percepção do Cliente acerca do serviço prestado, enquanto que uma pessoa preparada e envolvida em processos de trabalho que as motivem, pode tornar o serviço prestado o diferencial competitivo da empresa.

3. A racionalidade e o controle operacional em *call centers*

Usualmente, no gerenciamento de *call centers*, os gestores parecem se sentir mais confortáveis concentrando os controles em aspectos de produtividade dos atendentes. Este tipo de atividade mostra traços da abordagem proposta na Administração científica de Frederick Taylor (Taylor, 1911), onde, em termos de processo produtivo, as pessoas eram vistas como uma continuação das máquinas. Taylor postulava que o desempenho dos trabalhadores dependeria, basicamente, de três fatores:

- 1- De que a atividade a ser desempenhada fosse correta e detalhadamente descrita pelos administradores;
- 2- De que as pessoas certas fossem selecionadas de acordo com o tipo de atividade;
- 3- De que as pessoas fossem devidamente treinadas para exercer a sua função;

O foco da gestão era apenas na eficiência operacional, onde o bom desempenho das atividades deveria ser recompensado e quaisquer desvios de *performance* deveriam ser punidos pela supervisão.

Taylor, que foi um dos primeiros autores a propor uma abordagem ergonômica do trabalho, argumentava havia um e somente um método do trabalho que maximizava a eficiência "e este único melhor método e esta melhor execução somente podem ser descobertos ou desenvolvidos com o estudo e a análise científica..." (Taylor, 1911, p. 25).

A abordagem *Taylorista* foi rotulada de desumana e criticada por vários autores da escola de Relações Humanas. Nesta escola, que se iniciou com os estudos de Hawthorne e teve como expoentes autores como Mary Parker Follet, Elton Mayo e Chester Barnard (Motta e Vasconcelos, 2004), começou-se a discutir até que ponto os trabalhadores seriam controláveis e previsíveis. As proposições da escola de relações humanas tinham como base a incerteza associada ao elemento humano nas organizações, direcionando, então, a teoria das organizações para o trabalhador e não para o processo, como fez Taylor. Desde então, várias teorias como as da motivação e liderança e da administração de recursos humanos, com grandes contribuições de autores como Maslow, Herzberg e Argyris, argumentaram em favor da importância de se considerar aspectos motivacionais e de necessidades dos indivíduos no Gerenciamento das Organizações. Todas estas teorias pós-*taylorismo* têm como principal argumento contra Taylor a abordagem reducionista do trabalho proposta na administração científica que tende a desumanizar trabalhador. A alocação do trabalho "que especifica não

somente o que deve ser feito, mas como deve ser feito e do momento exato reservado para fazê-lo" (Taylor, 1911, p. 39) não deixa margem para que trabalhador individual possa se auto-desenvolver. Taylor justificava tal prescrição argumentando que "a tarefa é sempre regulada de modo que o homem adaptado ao seu trabalho prosperará ao trabalhar nesta taxa durante um longo prazo de anos e crescerá mais feliz e mais próspero, em vez de ser sobrecarregado."(Taylor, 1911, p. 39).

Muito embora se observe que, desde a administração científica, cada vez mais, a importância da abordagem humanística tenha sido ressaltada nas Teorias Organizacionais, a abordagem mecanicista parece ter continuado fortemente presente nos *call centers*, conforme argumentam Azevedo e Caldas (2003, p.2) referindo-se aos modelos mecanicistas de gestão:

“Pelo menos no mundo dos *call centers*, a utilização de sofisticadas tecnologias parece ter propiciado a permanência de modelos organizacionais, a princípio, ultrapassados e “fora de moda”.”

Na tabela abaixo, pode-se notar uma grande aproximação do modelo organizacional normalmente utilizado em *call centers* ao modelo tradicional de Organização Industrial, no qual há uma predominância da visão mecanicista do trabalho.

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

Fonte: Azevedo e Caldas (2003)

Tabela 1: Características dos modelos industrial, flexível e *Call center* moderno

Azevedo e Caldas (2003) identificaram em sua pesquisa que, diferentemente com o que ocorre com a maioria das organizações, com a intensificação tecnológica, as atividades

desempenhadas em alguns dos *call centers* estudados tiveram seu nível de mecanização da estrutura e da organização do trabalho aumentados, caracterizando um aumento da rotinização, da formalização e da centralização.

Acercas deste tipo de atividade, Bateson e Hoffman (2001) argumentam que a prestação de Serviços com um forte aspecto de rotinização como a utilização de *Scripts* pré-determinados, pode gerar como resultados encontros de serviços insatisfatórios para os Clientes.

O aspecto mecanicista de gestão de *call centers* também é abordado por Marr e Neely (2003). Estes autores definem o gerenciamento de desempenho como sendo “o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação passada” (Marr e Neely, 2003, p. 6). Em *call centers*, este gerenciamento tende a se concentrar em aspectos de desempenho operacional como a quantidade de ligações atendidas, o tempo médio de duração das ligações e o tempo médio de espera para atendimento, reforçando o argumento da grande importância dada às dimensões relacionadas à produtividade nestas organizações.

Já Batt e Moynihan (2002) classificam como sendo três os modelos de produção utilizados em serviços: o modelo clássico da produção em massa, o modelo de serviço profissional especializado e o modelo da customização de massa.

Segundo Batt e Moynihan (2002), o modelo clássico da produção em massa tem como objetivo a maximização dos lucros pela redução dos custos com o ganho de escala. Neste modelo, os processos de trabalhos são desenhados fundamentados em uma forte abordagem mecanicista e *taylorista*, buscando uma máxima padronização do trabalho por meio de detalhamento de tarefas, uso de *scripts* e uso de forte aparato tecnológico, além de nenhuma, ou quase nenhuma, customização de serviços. Com este modelo, argumentam os autores, tende-se a reduzir o custo do serviço prestado em detrimento da qualidade de serviço proporcionada. Em sua pesquisa, os autores verificaram que este modelo é largamente utilizado em operações de *call center*.

Já o modelo de serviço profissional especializado encontra-se no outro extremo da escala de customização de serviços, pois o lucro é gerado a partir da qualidade dos serviços prestados. Neste modelo, a tecnologia é utilizada como apenas acessório complementar do processo de trabalho, os funcionários de serviço tendem a ter um maior grau de educação formal, não há *scripts* pré-definidos para sua atuação e o relacionamento com os clientes é feito com maior pessoalidade e de forma menos mecânica. Serviços de advocacia e saúde são exemplos deste tipo de modelo de produção (Batt e Moynihan, 2002).

Por fim, tem-se o modelo da customização de massa, que é definido por Batt e Moynihan (2002) como sendo uma combinação dos dois modelos descritos anteriormente. Nele, a proposta é competir proporcionando qualidade aos clientes e, ao mesmo tempo, trabalhando com custos otimizados. Para tanto, os *scripts* são apenas parcialmente utilizados, pois a proposta é a da adequação do serviço prestado ao cliente atendido mesmo não havendo um alto grau de pessoalidade como ocorre no modelo de serviço profissional especializado. Operações de serviço que utilizam este modelo, argumentam os autores, têm desempenhos superiores em relação às que utilizam o modelo de produção em massa.

Em relação especificamente ao desempenho das operações de *call centers*, a despeito do enfoque puramente mecanicista usualmente dado no seu gerenciamento, há evidências empíricas de que o desempenho global de um *call center* é resultado dos desempenhos individuais de três grupos de variáveis associadas a: o desempenho operacional, a satisfação dos funcionários e a satisfação dos Clientes (Marr e Neely, 2003).

O gerenciamento de *call centers* com ênfase apenas em aspectos de produtividade gera uma miopia organizacional, levando os gestores a não enxergarem o importante link entre Satisfação dos funcionários, Qualidade do Serviço, Satisfação dos Clientes e Rentabilidade (Marr e Neely, 2003)

4. Estresse, Cognição e Emoção em *Call centers*

Em ambientes em que há interação direta do funcionário de serviços com Clientes e com forte cobrança por produtividade, o Estresse e o Controle Emocional aparecem como fatores de risco ao funcionário e à empresa. Seu correto entendimento conceitual e de suas possíveis conseqüências se torna, então, fator-chave para a obtenção de um desempenho superior nestas empresas.

Segundo Rahe e Tolles (2002), quem primeiro definiu o estresse foi o austríaco-canadense Hans Selye, conceituando-o como qualquer adaptação requerida à pessoa. Esta definição apresenta o stress como um agente neutro, capaz de tornar-se positivo ou negativo de acordo com a percepção e a interpretação de cada pessoa.

A *International Stress Management Association* (<http://www.ismabrasil.com.br/>) define como sendo dois os tipos de estresse: O estresse positivo, chamado de eustresse e o estresse negativo, chamado de distresse. Muito embora ambos causem reações fisiológicas similares como a sudorese das mãos e pés, o aumento da aceleração cardíaca e o aumento do nível de tensão muscular, as suas conseqüências emocionais são bem diferentes: O eustresse motiva e estimula a pessoa a lidar com a situação, ao passo que o distresse acovarda o indivíduo, fazendo com que se intimide e fuja da situação.

No contexto de empresas de serviços, o estresse se mostra como um aspecto de risco para o negócio. Scott (2000, p.58) argumenta que:

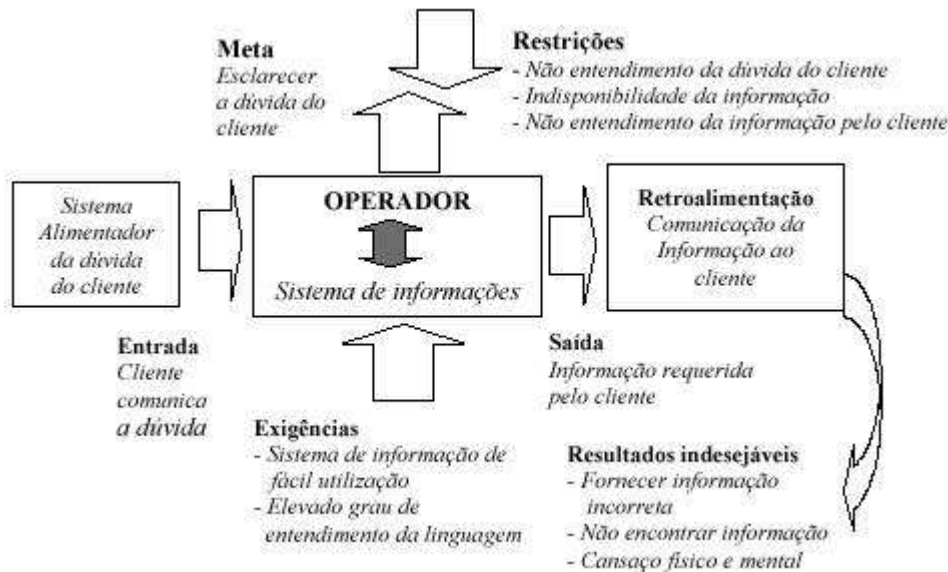
“O estresse é uma ameaça importante à satisfação do cliente, pois grande parte do que satisfaz aos clientes é ação positiva baseada em bom-senso e interesse pelo trabalho. Se você estiver numa condição de estresse, dificilmente irá pensar nas medidas positivas que poderia adotar para satisfazer a um cliente”.

A autora afirma que essa ameaça à satisfação do Cliente causada pelo estresse, gera nos empregados uma “limitação” de pensamento, quanto às medidas positivas que poderiam ser adotadas por eles para satisfazer os Clientes. Segundo ela, o estresse se torna particularmente perigoso em condições específicas como quando o trabalho envolve a resolução de problemas ou interações negativas, ou quando o funcionário não recebe manifestações de outras pessoas acerca de um bom trabalho que esteja fazendo.

A situação acima descrita parece ser a situação em que se encontram os funcionários de *call centers*. Em uma pesquisa feita em 28 *call centers* do Reino Unido, Sprigg, Smith e Jackson (2003) verificaram dentre outras coisas que, na opinião dos atendentes, o trabalho em *call centers* é mais estressante que em outros tipos de empresas, tornando-os mais susceptíveis aos riscos associados a esta condição.

Analisando o aspecto cognitivo do estresse, Corrêa *et al.* (2001) consideram que a carga de trabalho é composta por pelo menos dois aspectos: o físico e o mental. Considerando que este processo tende a ser mais complexo quão mais complexas forem as atividades dos atendentes dos *call centers*, pode-se concluir a necessidade de que, diferentemente do que é feito na maioria das análises de ergonômicas, que só analisam aspectos físicos do trabalho, seja dispensada uma maior atenção aos aspectos mentais envolvidos no dia-a-dia do trabalhador de uma central de atendimento.

Corrêa *et al.* (2001) propõem um modelo que evidencia a sobrecarga física e/ou mental como um resultado indesejado, porém presente no processo de atendimento a Clientes em *call centers*:



Fonte: Corrêa *et al.* (2001)

Figura 1: Modelo de processo do trabalho em um *call center*

Estes autores descrevem as cargas físicas como sendo aquelas que compõem as exigências de desempenho corporal necessárias à realização da atividade de atendimento. Já as cargas mentais estão relacionadas às condutas cognitivas associadas às tomadas de decisão e seus respectivos processos motivacionais. Essa distinção sinaliza apenas um referencial didático, face à complexidade do estudo das cargas de trabalho e ao posicionamento técnico adotado pela literatura especializada (Corrêa *et al.*, 2001).

O processo cognitivo diz respeito a processos individuais, evidenciando a existência de diferentes estilos de perceber, tratar e organizar as informações, além de estar relacionado às características da personalidade do indivíduo, afetando o comportamento de tomada de decisão. Cada pessoa responde de maneira particular às exigências ambientais, muito em função das condições pelas quais a estrutura mental responde às demandas na atividade de trabalho (Corrêa *et al.*, 2001).

Tem-se observado que as atividades mentais (memória e raciocínio) têm tido, cada vez mais, uma maior importância nas atividades dos trabalhadores, o que indica implicações decisivas sobre o processo de organização do trabalho e, portanto sobre a capacidade de trabalhar de cada um. Desde os estudos das telefonistas, descritos por Le Guillant, em 1952, pode-se observar que alguns trabalhadores podem ser pouco afetados pelas exigências e condições de trabalho, enquanto outros chegam a ser considerados incapazes de se manter na atividade de trabalho (Wisner, 1994).

Muito embora este possa ser visto como um argumento ultrapassado que se fundamenta na administração científica de Taylor, existem evidências empíricas de que a correta seleção do trabalhador quando leva em consideração, inclusive, sua possível resposta a uma maior carga mental exigida, tende-se a obter melhores resultados do processo de trabalho (Wisner, 1994 e Schneider, 1980). Thompson *et al.* (2001) verificaram que, na seleção de operadores de *call centers*, as habilidades mais críticas procuradas não eram técnicas mas sim

sociais. Apesar das atividades de *call centers* terem um aspecto mecânico e repetitivo, as habilidades e a personalidade sociais dos indivíduos foram vistas como sendo as exigências mais importantes. Eles argumentaram:

“A gerência quer pessoas com a habilidade de comunicação contínua com energia e entusiasmo, que reconheçam as nuances nas conversas com clientes e que variem sua voz para cada situação.” (Thompson *et al.*, 2001, p.935).

Já Frenkel *et al.* (1998) identificaram que, para um atendente de *call center*, há a necessidade de:

“...permanecer calmo sob pressão, de ter uma atitude positiva, escuta ativa, ser paciente e empático, principalmente quando o cliente estiver irritado.” (Frenkel *et al.* 1998, pag. 963)

Já a emoção está intimamente ligada com o estresse não só sob a forma de consequência, mas também de efeito. Styhre *et al.*(2003) argumentam que o estresse é uma resposta emocional das pessoas a problemas percebidos no ambiente. Estes problemas estão relacionados a demandas e expectativas envolvidas nos seus papéis do dia-a-dia.

A emoção dos indivíduos é um aspecto de relativa complexidade de análise, porém cujo entendimento é de fundamental importância no gerenciamento de organizações. Apesar disso, não existe um referencial teórico robusto na área de Teoria das Organizações que aborde este tema de forma estruturada. Fineman (1999, p. 156) sugere ser devido à sua complexidade o fato de que:

“...os escritores das organizações têm demorado a incorporar emoções em seu pensamento. A busca no índice dos principais livros-textos sobre comportamento organizacional revela poucas chamadas, quando existentes, sobre emoções ou sentimentos...”

Segundo Fineman (1999), em toda a vida organizacional se encontram as emoções, englobando desde a tomada de decisões, passando pelas vendas, interpretação de dados, argumentação e outros tantos aspectos rotineiros do dia-a-dia das pessoas. Mais que um conjunto de respostas automáticas, complementa, estas ações são sentidas e formadas por sentimentos.

Para o estudo das organizações e, especificamente, as de atendimento a Clientes, um conceito que deve ser analisado é o de Esforço Emocional. Este esforço ocorre em atividades onde as interações entre Cliente e funcionários são requeridas. Em empresas de serviço, há expectativas organizacionais explícitas e/ou implícitas a respeito da gerência da postura que os funcionários devem ter durante o atendimento aos Clientes, muitas vezes, controlando sua emoção e agindo como máquinas por meio de respostas pré-definidas em que seus valores e crenças não têm grande influência. Hochschild (1983) confirma esta situação sugerindo que há as regras organizacionais que especificam que tipos de emoções podem ser expressas em cada tipo de interação com o Cliente. Hochschild (1983) define o esforço emocional como sendo uma demanda organizacional direcionada para os funcionários e onde as emoções devem ser gerenciadas pelos funcionários à luz das regras da organização. Fineman (1999, p. 163) sugere que no “esforço emocional, os sentimentos privados são suprimidos ou reapresentados de forma a alcançar uma face emocional aceitável.”

Quando um funcionário de *call center* atende 100 Clientes em um dia, este grande número de encontros de serviço pode gerar uma grande variedade de posturas emocionais pré-estabelecidas para cada tipo de ligação. Além da quantidade, a intensidade e a duração de

exigências das ligações tendem a ter influências às posturas emocionais requeridas para o funcionário.

Na interação com os clientes onde há um controle das emoções que o funcionário pode expressar, pode ser gerada uma dissonância emocional. Hochschild (1983) argumenta que esta dissonância ocorre quando as emoções expressadas não são genuínas, caracterizando como um conflito de papéis em que a resposta natural da pessoa entra em conflito com a emoção apresentada. Já Ashforth e Humphrey (1993, p. 96) indicam:

“... as percepções do cliente acerca de um bom serviço não são formadas a partir de uma forma mecânica com regras apresentadas. Elas acontecem no momento em que se verifica no agente do serviço um toque de sensibilidade e interesse inter-pessoal genuínos. O estabelecimento desta postura emocional não pode simplesmente ser exigido pela organização.” (Ashforth e Humphrey, 1993, p. 96)

Por outro lado, há evidências de que os funcionários de *call centers* com maior autonomia tendem a achar o seu trabalho menos estressante, pois é permitido a eles evitarem os padrões pré-determinados de emoção que causam o estresse. Wharton (1993) indica que ao suprimir as emoções negativas no trabalho, a pessoa pode ter efeitos psicológicos negativos e que quando há oportunidade de interagir de forma natural com os clientes, pode reduzir o estresse.

5. Conclusão e sugestão para futuros trabalhos

Alguns construtos das teorias organizacionais se mostram bastantes aplicáveis na descrição das atividades nos *call centers*, sobretudo no que concerne à estrutura da tarefa, estilo de supervisão e desenho dos processos. Estes aspectos mostram fortes relações com a criticada Administração Científica de Taylor, o que não é grande surpresa para as pessoas que trabalham neste tipo de serviço.

Face ao exposto, pode-se concluir que, muito embora exista um movimento da academia em evidenciar a importância de abordagens com maior ênfase em aspectos humanistas, as atividades presentes nos *call centers* parecem ir ao sentido contrário a esta tendência, mantendo um alto teor mecanicista na sua estrutura.

Analisando o perfil demográfico dos atendentes de *call centers*, encontra-se uma realidade bastante desafiadora, pois pode-se questionar se todas as pessoas que trabalham neste tipo de serviço têm o perfil e a maturidade requeridos para lidar com o público, sobretudo quando se observa o nível de irritação destes clientes.

No que diz respeito aos aspectos cognitivos e emocionais associados ao trabalho nos *call centers*, observa-se que a essência da atividade da forma e intensidade com que é desempenhada atualmente eleva o risco associado a estes aspectos, podendo gerar desde doenças ocupacionais até conflitos de papéis que tendem a deteriorar o nível de qualidade de serviço percebido pelos Clientes.

O grande desafio dos Gestores de *call centers*, passa a ser, então o de garantir a rentabilidade dos seus negócios, atingindo, simultaneamente, a satisfação dos seus clientes e funcionários além da eficiência operacional das suas empresas. Este deve ser o tripé que suporta o desempenho da operação de *call center*. E, caso alguma destas dimensões não seja devidamente gerenciada, da mesma forma que um tripé, o resultado como não se sustentará a médio e longo prazo, comprometendo a saúde organizacional.

Nesta linha, sugere-se que, considerando a indicação de algumas pesquisas que evidenciam uma forte presença da abordagem mecanicista (no sentido mais amplo da expressão) nestas organizações, as suas estruturas, modelos de gestão e desenho do trabalho devem ser revistos de modo a torná-los menos mecanicistas e mais orgânicos, reduzindo, assim, os riscos de perda de qualidade do serviço relacionadas a desmotivação, estresse e robotização dos funcionários.

Por fim, sugere-se, ainda, que seja feita uma pesquisa analisando o desempenho financeiro dos *call centers* em relação às suas prováveis variáveis preditoras relacionadas a satisfação dos seus clientes, satisfação dos seus funcionários e sua eficiência operacional. Desta forma, poderá ser identificada a importância de cada dimensão para a rentabilidade do negócio.

Uma limitação deste trabalho se concentra em não identificar as reais causas por trás da forte abordagem mecanicista e dos tipos de processos que tendem a elevar o risco da incidência de disfunções fisiológicas (lesões por esforço repetitivo) e emocionais. Nesta limitação encontra-se uma oportunidade para pesquisas futuras que tenham como foco a identificação de causas e proposição de ações para a redução dos seus efeitos.

6. Referências bibliográficas

- Ashforth, B. and Humphrey, R. Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, vol. 18, n. 1, pag. 88-115, 1993.
- Azevedo, M. C.; Caldas, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: Um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call centers. Encontro Anual da ANPAD, Atibaia, São Paulo, 2003.
- Bateson, J. E. G.; Hoffman, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Batt, R.; Moynihan, L. The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*. vol.12, n. 4; pag. 14-34, 2002.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S.; The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 1; pag. 71-84, 1990.
- Corrêa, F.; Rinaldi, M.; Aguiar, A.; Santos, N.; Cruz, R.. Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento. XI Congresso Brasileiro de Ergonomia, Gramado, 2001.
- Fineman, S. A emoção e o processo de Organizar, em Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. N. *Handbook de Estudos Organizacionais*, volume 3. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. and Tam, M. *On the Front Line Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, New York: ILR Press, 1999.
- Glina, D. M. R.; Rocha, L. E. Fatores de Estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco em São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina no Trabalho*, Belo Horizonte, 2003.
- Guérin, F., Laville, A.; Daniellou, F. Duraffourg, J.; Kerguelen, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática em ergonomia*. São Paulo: Edgar Blücher, 1997.
- Hochschild, A. R. *The managed heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- Koskela, H. *Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery*. Helsinki University of Technology, 2002.
- Lovelock, C. H.; Yip G. S. [Developing global strategies for service businesses](#). *California Management Review*, California, vol. 38, n. 2; pag. 64, 1996.
- Marr, B.; Neely, A.. *Managing and Measuring for value: The case of Call Center Performance*. Research report for publication by Cranfield School of Management. Great Britain, 2003.

Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Ohmae, K. Getting back to strategy. Harvard Business Review, vol. 66, N. 6; pag. 149, 1988.

Rahe, R.H.; Tolles, R.L. The Brief Stress and Coping Inventory: Psychometric properties. International Journal of Stress Management, vol. 9, pag. 61-70, 2002.

Rosenbluth, H. Tales from a non-conformist company. Harvard Business Review, vol. 69, n. 4; pag. 26, 1991.

Schneider, B. - The service Organization: Climate is crucial. Organizational Dynamics, 1980.

Sott, D. Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

Sprigg, C. A.; Smith, P. R.; Jackson, P.R. Psychosocial risk factors in call centers: An evaluation of work design and well-being. Health and Safety Executive, Sheffield, 2003.

Styhre, A.; Ingelgård, A.; Beausang, P.; Castenfors, M.; Mulec, K.; Roth, J. Emotional Management and Stress: Managing Ambiguities. National Institute for Working Life Report, Suécia, 2003.

Taylor, F.W. The principles of scientific management. New York: Harper, 1911.

Thompson, P.; Warhurst, C.; Callaghan, G. Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connection between knowledge, skills and services. Journal of Management Studies, vol. 38, n. 7, pag. 923-942, 2001.

Wharton, A. The affective consequences of service works. Work and Occupations, vol. 20, pag. 205-232, 1993.

Wisner, A. A inteligência no trabalho. Textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

Zeithaml, V.; Bitner, M; Marketing de Serviços: A empresa com foco no Cliente. São Paulo: Bookman., 2000.

<http://www.callcenter.inf.br/> acessado em 15/05/2005

<http://www.ismabrasil.com.br/> acessado em 02/05/2005