

6.00.00.00-7 – CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

6.02.00.00-6 – ADMINISTRAÇÃO

**AGUARDE UM MOMENTO NA LINHA, POR FAVOR. SUA LIGAÇÃO É MUITO IMPORTANTE PARA NÓS. RACIONALIZAÇÃO E EFICIÊNCIA. ESTUDO DE CASOS EM CALL CENTERS.**

FABIELE CÂNDIDO DE ALMEIDA  
ISABELLA KNOCH MENDONÇA  
Curso de Administração de Empresas – FEA-PUC/SP

PROF. DR. JOSÉ ROBERTO MARTINS FERREIRA  
Dep. Administração – FEA-PUC/SP

**RESUMO:** O setor de *call center* é um dos que mais empregam e crescem nos dias atuais. Pela importância que o setor vem assumindo, não apenas a sua importância para a economia do país, mas fundamentalmente como elemento que se torna cada vez mais relevante na estratégia empresarial de captação e fidelização dos clientes, o cuidado com a mão de obra utilizada nesse serviço deveria ser prioritário. A leitura das pesquisas feitas pela sociologia do trabalho sobre esse setor nos mostram um quadro bastante negativo e nele a desumanização é uma constante. Foi realizada uma pesquisa exploratória em livros e artigos sobre o tema *call center* e estudo de caso múltiplo através de entrevistas com operadores de três empresas diferentes e com um administrador, além de visita a um *call center* com o objetivo de estudar o processo de trabalho imposto aos trabalhadores das centrais de relacionamento com o cliente, estudar se é possível humanizar o trabalho em *call center* sem abrir mão de seus princípios gerenciais e verificar qual a contribuição do *call center* para o Marketing de Relacionamento. A análise das entrevistas mostrou que a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho que fazem não condiz com a análise feita pela sociologia do trabalho nas suas pesquisas sobre os mesmos trabalhadores e indica que o trabalho pode ser humanizado mesmo sob regimento de princípios gerenciais que visam a eficiência. O *call center* também tem uma contribuição positiva para o Marketing de Relacionamento da empresa.

**Palavras-chave:** *Call Center*; Desumanização; Marketing de Relacionamento.

## Introdução

A ideia de *call center* no Brasil surgiu por volta da década de 80, quando as empresas utilizavam-se de linhas telefônicas e listas impressas para tentar promover suas vendas; nesse contexto tratava-se do *telemarketing*, termo mais utilizado para descrever esses serviços nos dias atuais.

Cabe lembrar que no Brasil dos anos 80, ter uma linha de telefone era algo raro. Os custos eram altíssimos devido à inoperância do monopólio estatal controlado pela Telebrás. O crescimento do setor, porém, recebeu duas importantes contribuições. Com o fim do monopólio estatal, e o grande investimento que empresas multinacionais destinaram ao país, reduzindo-se os custos, houve a popularização da telefonia (VENCO, 2009, p.153).

Além do aumento das linhas, o Código de Defesa do Consumidor (CDC) surgiu nos anos 90, a fim de proteger o mesmo do abuso das empresas, e determina a criação das centrais de atendimento ao cliente, hoje conhecidas pela sigla SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Esse é outro tipo serviço oferecido por um *call center* (MELO, 2007, p.13).

As centrais de atendimento cresceram juntamente com a economia. Hoje os *call centers* realizam outros serviços nas mais diversas áreas: cobrança por telefone, vendas, atendimento às dúvidas, contratação de serviços, tudo isso utilizando não só o telefone, mas a internet e sistemas tecnológicos que tem o objetivo de tornar o atendimento mais eficiente.

O expressivo crescimento deste setor também é um indicador da importância dessas centrais. Além de ponto crítico para empresas que procuram desenvolver um bom relacionamento com seus clientes; já que captar novos clientes é uma tarefa menos difícil com o *telemarketing*, e o cliente tem nesse canal a forma mais rápida de resolução de suas dúvidas 24 horas por dia, em grande parte dessas centrais. Por este motivo, o canal é um ponto essencial para o Marketing de Relacionamento das empresas (ZENONE, 2010).

Pela importância que o setor vem assumindo, não apenas a sua importância para a economia do país, mas fundamentalmente como elemento que se torna cada vez mais relevante na estratégia empresarial de captação e fidelização dos clientes, o cuidado com a mão de obra utilizada nesse serviço deveria ser prioritário. A leitura das pesquisas feitas pela sociologia do trabalho sobre esse setor nos mostram um quadro bastante negativo e nele a desumanização é uma constante.

Quando se lê a bibliografia sobre o tema, se nota um contraste abissal. De um lado estão as obras da administração que dizem como os *call centers* devem ser se quiserem alcançar os seus objetivos, ou seja, em sumo, serem eficientes. Eles traçam estratégias para a eficiência. Acreditamos que os *call centers* existentes devem seguir, em maior ou menos grau, essas prescrições gerenciais. Do outro lado estão as obras da sociologia do trabalho que apontam e criticam as consequências desumanizadoras que essas estratégias provocam. A sociologia do trabalho apareceria assim como uma consciência que alertaria aos administradores sobre os problemas que eles causam. Isso coloca a seguinte questão: a busca da eficiência realmente leva à desumanização? Ao atualizar a discussão, tem-se o objetivo de estudar o processo de trabalho imposto aos trabalhadores no setor do *call center* e analisar se é possível humanizar o trabalho no *call center* sem abrir mão dos seus princípios gerenciais e, verificar qual a contribuição do *call center* para o Marketing do Relacionamento.

O estudo foi elaborado tanto com uma pesquisa bibliográfica como também com pesquisa exploratória de casos múltiplos. Uma empresa foi visitada, para a observação do processo de trabalho no *call center*, necessária a uma melhor análise. O núcleo da pesquisa foram as entrevistas feitas com operadores de *call center* e a observação do ambiente de trabalho, além de uma entrevista com um administrador a respeito do Marketing de Relacionamento no *call center*.

## **1 Desenvolvimento**

Para tratar de qualquer assunto relacionado aos *call centers* é necessário antes um entendimento dos mesmos. *Call centers*, de maneira geral, são centros de atendimento ao cliente. O *call center* de uma empresa pode efetuar ligações aos clientes, assim como recebê-las. Há também empresas que mantêm alguns serviços de atendimento em *call centers* próprios e outros em *call centers* terceirizados (MELO, 2007, p.63).

Para o funcionamento de um *call center* as empresas interligam uma linha telefônica a um sistema informatizado de alta tecnologia. Uma grande sala, na maioria das vezes tem capacidade para algumas dezenas de operadores, que sentam lado a lado, em boxes individuais ou posições de atendimento (PAs) (SOUZA, 2005, p.49). O atendimento humano pode ser “ativo” ou “receptivo” o que depende da natureza do serviço prestado (MELO, 2007, p.24).

As atividades de um *call center* algumas vezes são realizadas 24 horas por dia, 7 dias por semana e há um fluxo informacional intenso, já que ao final de uma chamada,

sucedem a seguinte em intervalos reduzidos (BRAGA, 2009, p.70). A atividade é monitorada quase em tempo real, seja pelos supervisores, ou por sistemas de monitoramento que permitam à empresa escutar qualquer ligação (OLIVEIRA, 2009, p.122).

Além dessa rotina, há a rotina da própria função, isto é, o operador é obrigado a seguir um *script*, ou roteiro de atendimento, que são utilizados para a uniformização do atendimento a fim de evitar que os operadores de *call center* tenham falas indesejadas que passariam uma imagem insatisfatória da empresa que representam (MELO, 2007, p.31).

O *call center* de uma empresa pode ser usado como uma ferramenta de marketing. Presenciamos um cenário no qual há ampla concorrência, com muitas empresas que oferecem produtos diferenciados e de qualidade ao cliente, que ciente do seu papel, direitos e mais crítico, passa a decidir sua compra, não pelo produto ou serviço em si, mas pelos serviços adicionais que a empresa lhe oferece para sua comodidade e a preocupação que a mesma tem em criar um relacionamento de confiança (KOTLER, 2000, p.48-63, 314-5). O *call center* é uma arma da empresa para enfrentar a concorrência, por conseguir aumentar a confiabilidade, por meio do atendimento correto, cordial que responda de modo satisfatório ao motivo que levou o cliente telefonar para a empresa. Além disso, esse serviço também pode funcionar como um canal de pesquisa de marketing, podendo alimentar com ideias e sugestões de melhorias dos clientes as áreas de Marketing e Desenvolvimento da empresa, podendo atuar na venda direta, no pós venda, para citar algumas formas de utilização do setor que agregam valor ao produto ou serviço da empresa. Segundo Zenone: “os *call centers* têm tido um papel muito importante na gestão do relacionamento com o cliente” (ZENONE, 2010, p.76).

Para que obtenha sucesso, um *call center* deve também ser eficiente em seus processos internos, pois mesmo necessário para se agregar valor ao negócio, por ser uma área de *staff* não deixa de ser um centro de custos e estes não podem ser tão altos a ponto de ultrapassarem sua vantagem e benefícios.

Há vários aspectos a serem considerados na eficiência de um *call center*, tais como o efetivo atendimento de seus clientes, a geração de receita (seja pelas vendas diretas, ou evitando a perda de clientes), a satisfação do cliente, a satisfação do funcionário, e a agregação de valor pela operação para se atingir os objetivos da organização (BERGEVIN *et al*, 2010, p.15). Então para a atividade de um *call center* ser, de fato, eficiente, ela deve ter sucesso em todos esses objetivos a serem alcançados. Quando focamos apenas na eficiência da operação do *call center*, o controle de custos (fazer com

o mínimo de recursos possível) é o objetivo da administração dos *call centers*. Deve ficar claro que no caso do *call center* lida-se com custos quantificáveis e custos não quantificáveis. Os primeiros referem-se ao custo da operação em si, salários, aluguel, instalações, despesas telefônicas, impostos, etc. Já os segundos referem-se ao custo em relação ao valor da marca. O *call center* é a ponta de lança da empresa junto ao seu consumidor. Qualquer desapontamento no atendimento poderá se reverter em dano para a marca. Esse dano não é quantificável, mas a sua existência não é questionada. Percebe-se assim o dilema de uma empresa de *call center*, reduzir os custos operacionais de modo que eles não repercutam numa desvalorização da marca.

Para lidar com esses custos, observa-se no *call center* uma rotinização, que inclui o uso de *scripts* pré-concebidos, a meta de vendas, no caso do *telemarketing*, por exemplo, ou de tempo médio de atendimento ao cliente, no caso de um SAC. Os funcionários são treinados para realizar as tarefas da forma mais precisa ao que é planejado e determinado pela administração e isso tem como objetivo a redução do tempo de chamadas (uma vez que atendimentos mais assertivos tendem a ser mais rápidos) e com a redução do tempo, a diminuição da ocupação dos trabalhadores, exigindo que a empresa mantenha menos funcionários disponíveis para dar conta de atender a demanda de ligações de acordo com os tempos exigidos em lei. Além disso, caso o atendimento realmente auxilie o cliente, este não necessitará realizar uma nova ligação, ocupando novamente a linha, o que reduz o desgaste do cliente e a fila de atendimento da empresa. No caso do *telemarketing*, o funcionário que segue o *script* pode ter mais sucesso na realização de vendas, o que diminuiria o número de fracassos nas tentativas, o que é vantajoso para a empresa, que concretiza mais vendas com menos custos de ligações e para o funcionário que geralmente recebe bônus proporcionais às vendas realizadas. A rotinização, porém, é alvo de crítica pela Sociologia.

Enquanto as bibliografias escritas por administradores que refletem sobre o processo de trabalho no *call center* tentam encontrar formas que lhe aumente a eficiência, as obras de sociologia olham para esse mesmo processo de trabalho para denunciar a situação de desumanização que essa busca impõe aos trabalhadores. Estabelecem com isso uma antítese absoluta entre a busca da eficiência e a humanização do trabalho.

Acredita-se que não seria depreciativo dizer que tanto o livro de Robin Leidner (1993) como o de Antunes e Braga (2009) atualizam a já clássica obra de Harry Braverman. Atualizam tanto porque escolhem para analisar um novo setor, um setor mais atual do mundo do trabalho, bem como porque fazem a sua análise dentro do mesmo universo conceitual utilizado por Braverman. A defesa de Braverman é uma constante em

vários dos artigos da coletânea *Infoproletário*, de Antunes e Braga. Em um dos artigos, intitulado *A Vingança de Braverman. O Infotaylorismo como Contratempo*, o autor afirma que o *call center* “Trata-se, na verdade, de um tipo de trabalho extemporâneo, marcadamente taylorizado...”<sup>1</sup> (BRAGA, 2009, p.65). Acredita-se que a referência implícita a Braverman tem duas funções. A primeira consiste em estabelecer uma analogia entre a condição do operador de *call center* e a condição operária. A segunda é destacar os aspectos desumanizadores do seu trabalho. São esses dois aspectos, mais o segundo do que o primeiro, que interessam a essa pesquisa.

A rotinização será o alvo central da crítica que a sociologia do trabalho de orientação marxista faz ao analisar o processo de trabalho do operador de *call center*. Desta forma, o trabalho feito pelos operadores de *call center* recebe a sua segunda mão de tinta com uma cor escura e pesada, a da rotinização, que fará dele um trabalho mecânico, cansativo e estressante. É tamanha a rotinização que um artigo da coletânea de Antunes e Braga não hesita em classificar o operador de *call center* como um “autômato silente” (BRAGA, 2009, p.78).

Em termos bem simples e seguindo as ideias de Braverman (1997), pode-se dizer que a rotinização desumaniza porque, em primeiro lugar, ela retira a criatividade do processo de trabalho. Como muito bem nos mostra Robin Leidner (1993, p.7-12), toda a comunicação feita pelo operador de *call center* deve seguir um rigoroso *script*. Além disso, nenhum traço de personalidade deve surgir na interação. Ele deve ser a mais impessoal possível. Assim, o operador do *call center* não é dono da sua fala, do tempo e deve ser despido de qualquer traço de personalidade. Essas regras contribuem para a desumanização do trabalho no serviço de *call center*.

A construção da desumanização do trabalho no setor de *call center* também passa pelo fluxo informacional intenso e às difíceis condições de trabalho as quais os operadores estão expostos. Conforme explica Braga (2009, p.70), uma chamada sucede a anterior, em intervalos reduzidos (0 a 20 segundos), seja de forma automática ou manual, a fim de se aumentarem o número de ligações a cada período de tempo. O *script* também auxilia nesse objetivo, aumentando a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão, multiplicando as chamadas por hora trabalhada (BRAGA, 2009, p.71).

Cabe citar também, que a desumanização também é estabelecida pela extrema submissão dos trabalhadores de *call center* e o clima de medo imperante. Os operadores

---

<sup>1</sup> *A Vingança de Braverman: O Infotaylorismo como contratempo*. Ruy Braga in Antunes e Braga 2009.p. 65. Ele termina o artigo afirmando “Uma tal avaliação (a análise feita por Braverman) conserva ainda hoje forte atualidade convidando os estudiosos do trabalho contemporâneo a redescobrir a mais importante e influente obra do trotskismo (Braverman se filiou ao movimento trotskista dos EUA) estadunidense do século passado” p. 88.

são impedidos de relaxar, devido à forte taxa de enquadramento pelos supervisores que controlam de perto seu trabalho para evitar que abandonem o fluxo informacional (BRAGA, 2009. p. 71). Segundo Braga (2009. p.71), os objetivos desse controle são claros: “multiplicar as operações e diminuir seus custos por meio da redução do estatuto da comunicação à condição de pura instrumentalidade”.

O controle dos superiores parecem apenas coroar esse processo (BRAGA, 2009, p.72). Segundo Selma Venco (2009, p.155), a prescrição do trabalho do *call center* é pautada na prescrição dos procedimentos. Tal procedimento levou Renato Di Ruzza (RUZZA *apud* VENCO, 2009. p.156) a classificar essa organização do trabalho de hipertaylorismo, já que permite maior controle sobre os operadores em tempo real. Diferente do taylorismo, no entanto, no qual os operários tinham prêmios por desempenho diferenciado, nos *call centers* de hoje em dia, não há mais uma recompensa financeira, mas apenas a manutenção do emprego (VENCO, 2009. p.159). Além disso, “a elevação constante das metas e a certeza da impossibilidade de cumpri-las acarreta tanto diferentes níveis de tensão quanto a individualização do fracasso” (VENCO, 2009, p.158)

Pode-se notar que as críticas apresentadas até aqui, sobre as causas da desumanização, sempre tem um traço do capitalismo e da exigência da produtividade e de lucros. Isso fica evidente nas palavras de Braga (2009, p.71-2): “tudo parece concorrer para a degradação do campo da relação de serviço, que se vê cada dia mais desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade”. A rotinização é decorrência da necessidade de ganho de produtividade.

Em resumo, a sociologia acredita que o trabalho em *call center* é desumanizado. Primeiramente porque o mesmo se dá sob o capitalismo, o que já faz do trabalhador explorado e alienado; segundo, pois é marcado pela rotinização e tudo que provém dela: uso de *scripts*, controle do tempo, fluxo informacional intenso, falta de autonomia e impessoalidade, o que faz com que o trabalhador precise se despir de traços de personalidade e ao mesmo tempo, a simplicidade da tarefa que consiste em seguir ordens o torna mais facilmente substituível. Por último, a desumanização é reforçada pelo controle em tempo real ao qual os trabalhadores são expostos, por meio da escuta de seus atendimentos e ao forte enquadramento de supervisores. Soma-se a isso, a disponibilidade de mão de obra no mercado, devido a um cenário de relativo desemprego de alguns grupos, que torna os trabalhadores ainda mais submissos à desumanização.

Então, de um lado temos toda uma bibliografia de caráter gerencial postulando que as empresas devem buscar de forma permanente e crescente a eficiência, do outro lado

temos a sociologia do trabalho afirmando que essa busca leva inexoravelmente para um aumento da exploração e da alienação.

Tivemos de fazer uma pesquisa com operadores de *call center* para saber se esses dois objetivos são realmente contraditórios: humanização e eficiência.

## **1.1 Metodologia**

O estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória em livros e artigos sobre o tema *call center* e estudo de caso múltiplos. Foram feitas entrevistas com 17 assistentes (operadores) de empresas distintas de *call center* no mês de fevereiro de 2012. As empresas ficam localizadas na zona metropolitana de São Paulo e em Campo Grande (MS). Os nomes das empresas foram preservados, a primeira empresa será chamada de X, a segunda empresa de Y e a terceira de Z.

Em seguida, foi primordial a visita ao ambiente organizacional de um *call center*, para a observação do processo de trabalho e análise.

Basicamente, o núcleo da pesquisa, e aí também reside parte da sua importância e originalidade, são as entrevistas feitas com assistentes de *call centers* e a observação do ambiente de trabalho, além de uma entrevista com um administrador a respeito do Marketing de Relacionamento no *call center*.

Para o tratamento e análise dos dados, foi seguida a recomendação de Yin (2001), de se comparar a respostas do administrador e assistentes com a revisão da literatura feita no referencial teórico.

Pode-se destacar como limitação da pesquisa, a impossibilidade de os resultados representarem o universo estudado, já que se trata de uma pequena amostra; pela subjetividade das respostas dadas pelos entrevistados e pela interpretação e análise feita pelos pesquisadores, uma vez que a total imparcialidade é difícil de ser alcançada.

## **1.2 Resultados**

A busca de operações eficientes, com o uso de metas, recebe críticas da sociologia, que vê o *call center* como um trabalho marcadamente taylorizado (BRAGA, 2009) e degradante.

Nossa pesquisa confirma como as metas são importantes para o setor, uma vez que 82% dos entrevistados declararam que a empresa trabalha com algum tipo de meta. Chamou-nos atenção o fato que 18% dos entrevistados declararem que a empresa na qual trabalham não utiliza metas, o que pode significar que a mesma consegue tornar os padrões de exigência de produtividade despercebidos pelos funcionários de forma que

não notem os mesmos, já que certamente, toda empresa que pretende ser lucrativa tem metas de eficiência. Se os funcionários não percebem as metas impostas, provavelmente, para esses trabalhadores, com certeza o trabalho não é degradante como nos faz crer a sociologia.

Quando questionamos os entrevistados que trabalhavam com metas a respeito do que elas mediam, 71% declarou que tem metas em relação à Qualidade de Atendimento, 64% tem metas de Número de Vendas, 50% tem metas de Ausência de Reclamações e 43% de Agilidade do Atendimento. Isso indica que as empresas têm insistido mais na exigência de qualidade no atendimento, que no tempo mínimo para ligações, o que vai contra o que os autores de Infoproletários afirmaram, de que a empresa exigia qualidade e ao mesmo tempo ligações de duração menor que 2 minutos.

Selma Venco (2009) afirma que a elevação constante das metas e a certeza da impossibilidade de cumpri-las acarreta tanto diferentes níveis de tensão quanto a individualização do fracasso. Não pudemos, no entanto comprovar que as metas são consideradas tão desumanas e ruins para os operadores, já que a metade dos respondentes a essa pergunta acham que as metas são razoáveis e possíveis de serem atingidas caso haja comprometimento.

O *script*, ou roteiro de atendimento, são utilizados para a uniformização do atendimento a fim de evitar que os operadores de *call center* tenham falas indesejadas que passariam uma imagem insatisfatória da empresa que representam (MELO, 2007, p.31). Dos entrevistados, 29% alegam nunca ou raramente utilizar *scripts* em seus atendimentos, 18% diz que há *scripts*, mas que não é obrigatória a utilização, a maioria, 53% declarou que sempre utiliza *scripts* no atendimento e, quando perguntamos a opinião dos operadores sobre o uso do *script*, as críticas sobre a rotinização foram negadas, já que 74% dos entrevistados declarou que os *scripts* auxiliam o atendimento, logo, não o consideram algo ruim.

Como citado no trabalho, Braga (2009) diz que nas atividades de um *call center* há um fluxo informacional intenso. Esse fluxo, juntamente com o *script* seriam os principais componentes da desumanização do trabalho. Somente 29% dos entrevistados concordaram com essas críticas e declararam que o ritmo de trabalho intenso e desgastante. Outros 6% disseram que embora seja intenso, achavam o ritmo positivo. 35% afirmam que o ritmo é tranquilo e os 29% restantes acham que o ritmo está dentro do normal de qualquer trabalho. Fica difícil sustentar a tese da desumanização com esses números.

A maioria dos entrevistados parece ser solidária a empresa em relação ao monitoramento, uma vez que 71% deles afirmam que acham que o mesmo é para a segurança da empresa, pois nem todos são comprometidos com um bom atendimento. Somente 6% se incomodam com o monitoramento. Novamente aqui temos uma discordância com a sociologia que vê o monitoramento como uma forma de controle extremo.

Aliado aos objetivos do trabalho, realizamos uma entrevista com uma gestora de *call center* e questionamos a mesma sobre Marketing de Relacionamento. Com a explicação da gestora pôde-se ver que o *call center* é um canal importante para receber dos clientes sugestões de melhorias, além de oferecer chances de surpreender o cliente com um atendimento atencioso. O *call center* pode auxiliar a fortalecer uma relação ou destruí-la e por esse papel crucial, deve ser parte da estratégia de marketing da organização, já que de certa forma, é o principal porta voz da mesma.

Também como proposto na metodologia, visitamos um *call center* na cidade de São Paulo. Nossa percepção sobre um *call center* não foi a melhor, devido ao fluxo intenso da atividade, porém percebemos que efetivamente, a empresa, com suas ações, faz do ambiente um local mais motivador para os assistentes, que acreditam poder seguir carreira bancária (já que atendem uma empresa do setor) e se dedicam mais em aprender e bem atender.

## **2 Considerações Finais**

Escolhemos analisar o setor de *call center*, pois é um dos que mais crescem nos dias atuais e empregam um grande número de brasileiros. Além de disso, um *call center* é essencial para que a empresa cumpra requisitos legais do atendimento ao seu cliente, ou mesmo ofereça serviços adicionais para agregar valor aos seus produtos. O setor tem adquirido grande importância para as empresas e para a economia.

Todos os autores sociólogos que apresentamos na revisão da literatura foram unânimes em classificar o trabalho em *call center* como expressão da desumanização. Há uma condenação geral e irrestrita às condições de trabalho impostas aos operadores de *call center*. Por outro lado, a bibliografia sobre o *call center* produzida por autores ligados à administração não se preocupam em discutir a chamada desumanização do trabalho e se concentram em refletir sobre a produtividade da mão de obra empregada, satisfação do consumidor, fidelização, etc. Em suma, estas obras discutem como melhorar a eficiência do setor.

Temos o diálogo de surdos. A sociologia aparece como sensível ao drama humano, enquanto que a administração passa por insensível.

O objetivo deste trabalho foi estudar o processo de trabalho dos trabalhadores de *call center*, verificar qual a contribuição do *call center* para o Marketing de Relacionamento de uma empresa e tentar responder à questão se era possível humanizar o trabalho em *call center* sem abrir mão de seus princípios gerenciais. Sempre destacando, que não ousamos afirmar que os nossos resultados possam ser conclusivos, mas podem contribuir para posteriores trabalhos quantitativos que testem os resultados a que chegamos.

Para o primeiro objetivo fizemos uma revisão da literatura sobre o tema *call center* e visitamos uma empresa do setor, para entender melhor como se dava o processo de trabalho de um *call center*. Verificamos que o processo de trabalho de um operador, assim como a literatura apresentava, era afetado por um fluxo informacional intenso, com curtos intervalos entre as chamadas. Vimos também que o *script* é utilizado no setor, porém, essencialmente para o início e término do atendimento, ou para procedimentos padrões, permitindo que os atendentes fossem mais assertivos.

Para o segundo objetivo, após uma revisão da literatura sobre o tema Marketing de Relacionamento, entrevistamos uma gestora para colher o ponto de vista da empresa sobre uma área de *call center*. Verificamos que os *call center* tem ganhado importância na estratégia da organização, que perceberam que o mesmo é uma ferramenta eficiente para a conquista e retenção de clientes.

Para responder ao terceiro objetivo realizamos entrevistas com operadores de *call center* de três empresas diferentes. A análise das entrevistas mostrou que a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho que fazem não condiz com a análise feita pela sociologia do trabalho nas suas pesquisas sobre os mesmos trabalhadores e indica que o trabalho pode ser humanizado mesmo sob regimento de princípios gerenciais que visam à eficiência.

É importante deixarmos claro que não queremos afirmar que o *call center* é um paraíso para quem trabalha no mesmo. Isso seria ingênuo. Evidentemente que lá, como em qualquer outro local de trabalho há elementos estruturais inerentes ao seu funcionamento que podem ser problemáticos para os trabalhadores. A sociologia nasceu presa a uma tradição crítica. Muitos sociólogos fizeram da crítica a sua missão. Tentamos mostrar que o inferno pode não ser tão feio quanto a sociologia o pinta e que os administradores não são totalmente insensíveis a esses problemas, ainda mais porque,

mais do que ninguém eles sabem que tais problemas podem afetar a eficiência e o retorno esperado que a empresa tem ao criar um *call center*.

### 3 Referências

ANTUNES, Ricardo, BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

BRAGA, Ruy. A Vingança de Braverman: O Infotaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. *Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

BERGEVIN, Réal et al. *Call Centers for Dummies*. 2ª ed. Ontario: John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2010.

LEIDNER, Robin. *Fast Food, Fast Talk. Work and the Routinization of Everyday Life*. Los Angeles: University of California Press, 1993.

MELO, Pedro Lucas R. *Estratégia e Processos de Gestão em Call Centers próprios e terceirizados no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Sirlei. M. Os Trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: Da Ilusão à Exploração. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. *Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

SOUZA, Marcos. F. *A Expressão do Jeitinho Brasileiro em Interações via Call Center*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

VENCO, Selma. Centrais de Teleatividades: O Surgimento dos Colarinhos Furta-Cores. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. *Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 2010.