

MARIA DE FÁTIMA DA SILVA

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O  
RESULTADO OPERACIONAL DO *CALL CENTER***

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
São Paulo - 2007

MARIA DE FÁTIMA DA SILVA

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O  
RESULTADO OPERACIONAL DO CALL CENTER**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação do Professor Doutor Leonardo Nelmi Trevisan.

Banca Examinadora

---

---

---

---

## ***Agradecimentos***

---

Durante O Curso de Mestrado, conquistei crescimento pessoal e profissional. Eu me deparei com momentos difíceis, mas também de prazer e de felicidade, que me ajudaram a avançar no meu objetivo. Eu realmente acredito que alguns eventos que ocorrem na vida não são mera coincidência, pois cada evento tem uma lição a ser aprendida. Agradeço às pessoas que trouxeram certos desafios a serem superados, os quais me permitiram ganhar força para enfrentar as situações dessa trajetória.

Eu também agradeço a aquelas pessoas que me iluminaram diante desses momentos, fazendo-me compreender que sempre nascerá um outro dia e as coisas podem ser vistas de maneira diferente. Eu quero expressar a minha gratidão às muitas pessoas que contribuíram diretamente ou indiretamente com este trabalho e me proporcionaram o suporte necessário para a sua conclusão e, em especial, ao Professor Doutor Luciano A. Prates Junqueira, ao Professor Doutor João Paulo de Lara Siqueira.

Eu quero agradecer ao Professor Doutor Arnoldo José de Hoyos que me convidou para integrar a equipe do núcleo de pesquisas do *Call Center*, além de ter contribuído efetivamente para a conclusão deste trabalho.

Por meio do núcleo de pesquisa *Call Center*, tive a grata oportunidade de trabalhar em uma equipe, formada pelo Professor Doutor Moacir M. Oliveira Jr. e por meu orientador, Professor Doutor Leonardo Nelmi Trevisan, que acompanhou o desenvolvimento de cada uma das etapas deste trabalho.

*Dedico esta obra a  
Meu pai, Moises Belarmino Silva (in memoriam),  
Minha mãe, Noemia M.Silva, e a  
M. Lourdes A.Vidal*

## RESUMO

A presente Dissertação analisa as práticas de recursos humanos em *call center* e seus impactos em uma unidade de negócio. O entendimento da indústria de *call center*, desperta o interesse de pesquisadores nacionais e internacionais, por ser um setor em grande expansão na última década, além de ser um dos setores de serviços que mais emprega profissionais. Por isso, discutem-se as dimensões das práticas organizacionais, indicando que o setor merece um estudo que explique suas características e especificidades, no âmbito das práticas de gestão de pessoas, e seus reflexos no resultado operacional de uma unidade de negócio.

Esta discussão é feita a partir da análise dos dados de empresas terceirizadas de *call center*, e daquelas que desenvolvem outros trabalhos como atividades principais, mas possuem, dentro de suas instalações, um departamento de *call center*, ambos os casos, com cadastros na ABT - Associação Brasileira de Telesserviços.

Finalmente, na parte do estudo, realizada com base no preenchimento de um questionário em que 103 empresas participaram, verificou-se que a significância estatística mostra que existe relação entre monitoramento e envolvimento nas vendas, e que a intensidade de monitoramento do desempenho do operador está associada com o seu envolvimento na venda de produtos e serviços. No entanto, o estudo mostra que há baixa relação do desempenho do *call center* com as interações das práticas de Recursos Humanos (RH) com o segmento de mercado e com a estratégia de mercado.

O estudo também concluiu que, a indústria de *call center* no Brasil tem grandes possibilidades de crescimento para os próximos anos de 2006, além de evidenciar que ações de capacitação em treinamento aumentam a profissionalização dos operadores no atendimento.

## **ABSTRACT**

*This present Dissertation analyzes the human resources practices in Call centre and their impacts in an unit of business. The understanding of this Call centre Industry it wakes up national and international researcher's interest, for being a sector in great expansion in the last decade, besides being one of the sectors of services that employs most of professional. Therefore, the dimensions of the organizational practices are discussed, indicating that the section deserves a study to explain their characteristics and specificities, in the extent of the practices of people's administration, and their reflexes in the operational result of a unit of business.*

*This discussion is made starting from of the analysis of the data companies' subcontracted and own Call centre registered in ABT - Brazilian Association of Telesserviços.*

*Finally, in the part of the study accomplished with base in the fulfilling of a questionnaire in which 103 companies took part, it was verified that for statistical significance shows that there is relation among monitoring and involvement in the sales and performance intensity of the monitoring the operator is associated with the involvement in the products and services sale. However, the study shows that the performance low relation of Call centre with the practices interactions of HR with the market segment and with the market strategy. Then, the study also concluded that, Call's Industry in Brazil has growth great possibilities for the nearby years of 2006, besides evidencing that training actions increase the skills of the professional.*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1.AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO ENVOLVIMENTO EM CALL CENTER.....	7
1.1. <i>Call Center - Conceituação</i> .....	7
1.2. <i>Tipificação dos Modelos de Gestão de Call Center</i> .....	10
1.2.1 Modelos Alternativos de Entrega de Serviço em Call Centers.....	10
1.2.1.1 <i>Modelo de Produção em Massa</i> .....	11
1.2.1.2 <i>Modelo de Serviços Profissionais</i> .....	14
1.2.1.3 <i>Modelo de Customização em Massa</i> .....	15
1.3. <i>Teoria das Práticas de RH de Alto Envolvimento</i> .....	17
1.4. <i>Resultado Operacional da Unidade de Call Center e as Práticas de RH</i> .....	22
2 – METODOLOGIA DA PESQUISA .....	27
2.1 <i>Tipo da Pesquisa</i> .....	27
2.2 <i>Universo da Pesquisa</i> .....	28
2.3 <i>Coleta de Dados</i> .....	29
2.4 <i>Análise dos Dados</i> .....	30
2.4.1 Hipótese 1.....	30
2.4.2 Hipótese 2.....	32
3 - O SETOR DE CALL CENTER NO BRASIL .....	33
3.1. <i>A Evolução da Indústria de Call Center no Brasil</i> .....	33
3.2. <i>Caracterização da Indústria de Call Center</i> .....	36
3.2.1. <i>Estrutura dos Call Centers</i> .....	40
3.2.2. <i>A Indústria e os Segmentos Atendidos do Mercado</i> .....	40
3.2.3. <i>Tipos de Serviços</i> .....	41
3.2.4. <i>Dimensões Estratégicas dos Call Centers no Brasil</i> .....	42
3.2.5. <i>Diferenças entre Segmentos</i> .....	45
3.2.6. <i>Mercado Atendido</i> .....	46
3.3. <i>Práticas de Recursos Humanos</i> .....	47
3.3.1. <i>Turnover e Estabilidade no Emprego</i> .....	48
3.3.2. <i>Promoção a Posições Mais Altas</i> .....	49
3.3.3. <i>Taxa de Demissão em Call Centers</i> .....	50
3.3.4. <i>Porcentagem de Empregados com Menos de Um Ano no Emprego</i> .....	50
3.3.5. <i>Nível Educacional dos Gerentes</i> .....	51
3.3.6. <i>Tempo de Permanência no Emprego - Gerentes</i> .....	51
3.3.7. <i>Remuneração Anual dos Gerentes</i> .....	52
3.3.8. <i>Nível Educacional dos Atendentes</i> .....	54
3.3.9. <i>Nível de Pagamento aos Atendentes – Segmento de Mercado</i> .....	55
3.3.10. <i>Distribuição dos Profissionais de Atendimento por Sexo</i> .....	56
3.3.11. <i>Trabalhadores em Tempo Integral, Parcial e Temporário</i> .....	56
3.3.12. <i>Competências e Treinamento Inicial - Atendentes</i> .....	58
3.3.13. <i>Treinamento Contínuo - Atendentes</i> .....	59
3.3.14. <i>Tempo para Se Tornar Proficiente no Exercício da Função - Atendente</i> .....	60

3.3.15. Organização do Trabalho: práticas, autonomia e mecanismos .....	61
3.3.16. Autonomia no Emprego – Uso de Script .....	62
3.3.17. Autonomia no Tratamento de Solicitações Inesperadas .....	63
3.3.18. Autonomia sobre o Ritmo de Trabalho .....	64
3.4. <i>Análise Multivariada das Hipóteses Testadas</i> .....	66
3.4.1. Hipótese 1 – A intensidade de Monitoramento do Desempenho do Operador está Associada com o seu Envolvimento na Venda de Produtos e Serviços.....	67
Variável.....	68
Variável de controle.....	68
3.4.1.1. <i>Análise Geral da Hipótese 1</i> .....	76
3.4.2. Hipótese 2 – As interações das práticas de RH com o segmento de mercado e com a estratégia de mercado afetam os níveis de desempenho do call center.....	77
3.4.2.1. <i>Análise geral da hipótese 2</i> .....	84
CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXO.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Distribuição dos call centers da amostra, pelo porte, em número de PAs.....	38
Principais Segmentos Atendidos por Call Centers de Grande Porte.....	39
Distribuição Média de Gerentes, Supervisores e Atendentes.....	40
Distribuição Setorial – 15 Setores Mais Citados.....	41
Distribuição dos Call Centers por Principal Atividade.....	42
Principais Estratégias Utilizadas pelos Call Centers.....	43
Comparação da Estratégia entre a Média e os Call Centers Próprios e Terceirizados	44
Estratégias e Vendas.....	44
Gráfico 9 .....	45
Estratégias Adotadas nos Seis Segmentos Mais Citados.....	45
Principal Mercado Geográfico Atendido.....	46
Abrangência dos Seis Principais Segmentos.....	47
Percentuais de Turnover.....	49
Profissionais com Menos de Um Ano no Emprego.....	50
Nível Educacional dos Gerentes.....	51
Tempo de Empresa pelos Gerentes.....	52
Remuneração Anual dos Gerentes, Segundo os Segmentos Atendidos.....	53
Remuneração Anual dos Gerentes, Segundo o Porte dos Call Centers.....	54
Nível Educacional dos Atendentes.....	54
Nível de Pagamento por Segmento de Mercado.....	55
Distribuição por Sexo e os Segmentos Atendidos.....	56
Trabalhadores em Tempo Integral e Parcial em Call Centers, por Setor.....	57
Treinamento Inicial por Setor (Semanas).....	58
Treinamento Contínuo por Setor (Semanas).....	59
Tempo de Treinamento para Se Tornar Proficiente (Semanas).....	61
Tempo de Duração das Chamadas.....	62
Uso de Script.....	63
Autonomia no Trabalho.....	64
Autonomia no Trabalho.....	65
H1 - 4.1.3bi - Percentagem de aumento das vendas .....	71
H1 - 4.2.5d Relacionamento dos operadores e clientes – Construção da relação cliente e organização.....	72
H1 - 4.2.5a Relacionamento dos operadores e clientes – Vendas.....	73
H1 - 4.2.5b Relacionamento dos operadores e clientes - Desenvolvimento de bom relacionamento com o cliente.....	74
H1 - 4.2.5c Relacionamento dos operadores e clientes - Resolução de problemas ....	75
H1 - 4.2.6 Freqüência de relação de feedback com o mesmo cliente.....	76
H2 - 4.1.1bc Target de atendimento (%).....	80
H2 - 4.1.1f Média de chamadas atendidas por atendente.....	81
H2 - 4.1.1c Chamadas atendidas dentro do tempo.....	82
H2 - 4.1.1 Tempo de duração de uma chamada atendida.....	83
H2 - 4.1.1bs Target de atendimento (segundos).....	84

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados de Significância para o Modelo da Variável.....	68
Tabela 2: Estatística F – Resultados da Hipótese 1 .....	70
Tabela 3: Resultado Geral da hipótese 1.....	76
Tabela 4: Resultados H2 – 4.1.1 a - Target de Atendimento.....	78
Tabela 5: Estatística F - Resultados Hipótese 2 .....	79
Tabela 6: Resultado Geral da hipótese 2.....	84



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo sofreu mudanças profundas que atingiram todos os seus segmentos, entre eles, os cenários organizacionais, obrigando as empresas a desenvolverem características inovadoras para sobreviverem em meio às mudanças, principalmente, para se tornarem cada vez mais competitivas.

As organizações, diante dessas novas exigências, identificam a necessidade de um posicionamento que as diferencie em seus mercados de atuação, por meio de investimentos em tecnologia; otimização de custos e processos; gestão estratégica de pessoas; e pelo desenvolvimento da interação com os clientes, com foco em suas demandas.

Assim, a fim de atender às demandas dos clientes, as empresas incrementam os canais de interação e aproximação com seus clientes, pelo investimento em soluções tecnológicas, tais como, e-mail, telefones 0800, Internet etc., além de mecanismos de interação que visam à vantagem competitiva (SILVA, et al. 2002).

Esses canais de interação e aproximação possibilitaram o surgimento do *call center*, que é, por essência, uma atividade do setor de serviços, que funciona como um elo entre empresas e consumidores.

Segundo Azevedo e Caldas (2002), os *call centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, em que os contatos são estabelecidos de formas remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia: telefone, fax e internet (e-mail). Os *call centers* nasceram com uma função básica, responder às perguntas dos clientes.

Os *call centers* modernos apóiam-se no tripé tecnologia, recursos humanos e banco de dados, e são desenvolvidos tanto por empresas com atividades exclusivas ou especializadas na prestação do serviço, ou por aquelas que têm um departamento direcionado a esta atividade (WOOD, HOLMAN e STRIDE, 2006).

Na última década, o *call center*, como meio de interação com os clientes, representa um dos investimentos que mais se popularizou, como forma de tornar disponível um canal que facilita o contato do cliente com a organização, a partir do contato do operador de atendimento com o cliente.

A interação entre cliente e organização, por meio do operador de atendimento, é uma das etapas do ciclo de serviços em que o cliente tem a possibilidade de perceber o padrão de qualidade da prestação de serviços, o “momento da verdade”.

A expressão *momento da verdade* representa o momento de contato entre o fornecedor do serviço e seu cliente. Albrecht e Zemke (1998) definem este instante como sendo um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e determina a percepção dos consumidores acerca do diferencial oferecido pela empresa.

Além da comunicação interativa realizada pelo operador, Grönroos (1993) enfatiza que outro *momento da verdade* se caracteriza também pelo ambiente físico, pelos equipamentos utilizados e pela tecnologia envolvida, os quais devem se adequar às necessidades dos clientes.

Entretanto, estudos realizados por Martin e Smart (1994), na indústria de *call center*, evidenciam que a vantagem propiciada pela estratégia de interação por meio da tecnologia adotada nos *call centers*, na busca da melhoria do relacionamento da empresa com o seu mercado e seu cliente, pode ser neutralizada ou até destruída pelo modo como ocorrem as situações de interação com os clientes. As situações de interação com o cliente podem ser prejudicadas quando: o tempo de espera em uma ligação é muito longo; o contato inicial do operador é impessoal; as ligações são transferidas entre departamentos por várias vezes sem soluções; e quando os operadores de atendimento ao responderem parecem autômatos que repetem um texto pré-estabelecido (MARTIN e SMART, 1994).

Devido ao crescimento significativo dessa indústria na última década, diferentes estudos vêm sendo empreendidos, como, a análise do modelo de gestão do *call center*, a estratégia do uso da tecnologia e a gestão das pessoas na interação com os clientes, em que certa inconsistência e contradição nas ênfases atribuídas são percebidas. Tais inconsistências podem influenciar as pretensões de se construir um melhor relacionamento com o cliente, pois o que se observa é a automatização no âmbito tecnológico e a robotização no comportamento do profissional de atendimento

ao interagir com o cliente, em razão de os *scripts* que orientam esse profissional restringirem essas interações, tornando o atendimento impessoal (MARTIN e SMART, 1994; SILVA, et. al, 2002).

Por sua vez, as práticas adotadas na gestão das pessoas em *call center* denotam outra inconsistência e contradição, pois esses profissionais de atendimento, que possuem as atribuições mais importantes, relativas ao contato com os clientes, são, em geral, os que recebem os piores salários, (os menos habilitados, menos experientes) e os que estão submetidos a uma maior rotatividade (LIN e DARLING, 1997) e isso pode ser verificado pelo modelo de gestão adotado pelo *call center*, a saber, modelo de massificação (BATT e MOYNIHAN, 2002).

Diante dessas contradições e inconsistências, aumenta o desafio das empresas em atender às novas exigências impostas pelos cenários externos de se diferenciarem na interação com seus mercados e agregar valor ao ciclo de serviços, a fim de serem competitivas em seus mercados de atuação. A partir disso, denota ser relevante, não só potencializar a dimensão tecnológica na interação com o cliente, mas também posicionar estrategicamente a relação operador-cliente.

Em um contexto em que os operadores não são percebidos como peças chaves na interação com o cliente, são necessárias: a adoção de práticas com foco na valorização, a potencialização, e o desenvolvimento desses profissionais, que passam a assumir relevância estratégica no negócio de *call center*.

Assim, emerge a oportunidade de desenvolvimento de novas competências nos profissionais, para se atuar no contexto em que a diferenciação e o valor são fatores que influenciam a competitividade entre as empresas.

As práticas de recursos humanos, que atribuem relevância e importância aos profissionais, valorizam o alto envolvimento na interação com o cliente, permitem o desenvolvimento do capital humano, além de ser um componente relevante na estratégia dos negócios em vendas e marketing em unidades de *call center*, agregando valor ao consumidor (BATT, 2002).

Bateson e Hoffman (1999), Kurtz e Clow (1996), Lin e Darling (1997) enfatizam a importância de se criar condições que favoreçam a motivação, o desenvolvimento do perfil, a capacitação e a valorização dos profissionais que, no dia-a-dia, mantêm contato direto com o cliente, oferecendo-lhes uma boa infra-estrutura

de trabalho. Essas condições devem ser ressaltadas como um elemento essencial à geração da qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Diante disso, as práticas de gestão de pessoas assumem um papel diferente no contexto das organizações, pois afetam a estratégia. As pessoas devem ser preparadas para acompanhar a velocidade das mudanças e as exigências do mercado, com eficiência e eficácia, pois todos são responsáveis pelos resultados da organização, nesse escopo de administração.

Segundo Wood, Holman e Stride (2006), as decisões estratégicas dos *call centers* influenciam a escolha das práticas organizacionais dos recursos humanos a serem seguidas pela organização, as quais influenciam o comportamento dos profissionais e, conseqüentemente, afetam a produtividade organizacional e o desempenho.

Entretanto, há um descompasso entre teoria e prática, na indústria de *call center*. O fato de ser uma indústria relativamente nova no Brasil, os estudos científicos nesta direção são recentes, indicando que o setor merece um estudo que explique suas características e especificidades, no âmbito das práticas de gestão de pessoas, e seus reflexos no resultado operacional de uma unidade de negócio.

Devido a sua significativa importância, esse setor vem despertando o interesse de estudos em âmbito nacional e internacional. Entre os interessados no tema encontram-se as universidades de Cornell, nos Estados Unidos, e Sheffield no Reino Unido. Essas instituições desenvolveram o *The Global Call Center Industry Project*, uma pesquisa que estuda o setor de *call center*, realizada em vinte países localizados na África, Américas do Norte e do Sul, Ásia, Europa e Oceania.

O *The Global Call Center Industry Project* é uma pesquisa multidisciplinar, setorial, que contempla práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia, realizadas no segmento de serviços com empresas de *call centers* próprio e terceirizado.

No Brasil essa pesquisa foi coordenada e executada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP, a partir da coordenação das equipes das universidades de Cornell e Sheffield, com o apoio da ABT – Associação Brasileira de Telesserviços, por entender que este estudo contribui na compreensão das práticas de administração adotadas pelas empresas de *call center* próprio e terceirizado.

Os dados utilizados neste estudo constam do *The Global Call Center Industry Project*, os quais se baseiam os resultados desta Dissertação.

Este estudo, ao considerar o ponto de vista do mercado, subsidia a setor de *call center* brasileiro no entendimento de como algumas práticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas influenciam o resultado operacional, a partir do modelo de gestão de negócio.

Desse modo, objetivamos nesta Dissertação: a) descrever e caracterizar as práticas organizacionais adotadas pelos *call centers* brasileiros quanto a segmentos atendidos, à estrutura, ao porte das empresas, a tipos de serviços oferecidos, à dimensão estratégica e abrangência de mercado atendido, e a práticas de recursos humanos; b) identificar se a intensidade de monitoramento do desempenho do operador está associada com o seu envolvimento na venda de produtos e serviços; c) identificar se há interação das práticas de RH entre o segmento de mercado e a estratégia de mercado, e se estas afetam os níveis de desempenho do *call center*.

A investigação das premissas será realizada por meio de uma pesquisa quantitativa (survey). Para esse entendimento, o estudo prevê a análise de hipóteses a serem testadas, apresentadas na Metodologia, a partir do referencial teórico em que são fundamentadas e testadas, por meio de testes de análise multivariada, realizados em uma amostra de 114 questionários respondidos pelas empresas de *call centers* brasileiros.

Esta Dissertação está assim organizada:

**Capítulo 1 – As Práticas de Recursos Humanos de Alto Envolvimento em Call Center** – em que temos a teoria e a definição da atividade dos *call centers*, seus modelo de gestão, a partir da discussão das tipologias dos modelos existentes, com base na literatura do modelo industrial, em que o modelo de alto envolvimento é debatido. Encontramos, também, considerações sobre as práticas de recursos humanos de alto envolvimento, as métricas de desempenho e análise do impacto das práticas no resultado operacional das unidades de *call centers*. O objetivo do capítulo é definir teoricamente como se caracteriza a atividade do *call center*; analisar cada uma das tipologias adotadas em seus modelos de gestão; identificar as práticas de alto desempenho na gestão de RH; e, analisar as métricas de desempenho operacional dos *call centers*.

**Capítulo 2 – Metodologia da Pesquisa** – em que temos a metodologia da pesquisa, um *survey* com 114 questionários respondidos por unidades de negócios de 103 empresas de *call center* participantes da pesquisa. O objetivo do capítulo é o de detalhar a metodologia da dissertação, apresentar a construção das variáveis e as hipóteses testadas neste estudo.

**Capítulo 3 – O Setor de Call Center no Brasil** – em que temos a apresentação dos resultados deste estudo, além de um esboço da evolução histórica do setor de *call center* no Brasil. O objetivo do capítulo é o de analisar, por meio de uma visão descritiva, os dados identificados na pesquisa brasileira e apresentar os testes estatísticos de análise multivariada das hipóteses da pesquisa.

Na seqüência são apresentadas as **Conclusões**, com as principais contribuições desse estudo, bem como as perspectivas para estudos futuros; e a **Bibliografia** utilizada nesta pesquisa.

## 1. AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO ENVOLVIMENTO EM CALL CENTER

Neste capítulo são abordados os aspectos teóricos sobre as atividades do *call center* e as práticas de gestão de pessoas, discutindo as principais configurações e implicações dessas práticas na gestão dos *call centers*. Inicialmente é debatido o sistema de gestão, por meio dos modelos de segmentação de clientes, como o modelo de massa clássico, o modelo de serviços profissionais e o modelo de customização em massa. O entendimento desses modelos alternativos de entregas de serviços em *call center* é relevante, pois as estratégias de RH apresentadas se relacionam aos segmentos de clientes atendidos, apoiados na teoria de práticas de RH de alto envolvimento. Além disso, é discutido o conceito de resultado operacional da unidade e as práticas de RH que influenciam o resultado da unidade de *Call center*.

### 1.1. Call Center - Conceituação

Várias definições são encontradas para os *call centers*, que se coincidem, basicamente, entre si. Para o *Health and Safety Executive* do Reino Unido, o *call center* é um ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone, utilizando simultaneamente terminais de computador. O termo inclui parte de empresas dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento, tanto quanto empresas especificamente voltadas para essa atividade (HSE, 2006).

Com base em Stone e Wyman (1992), pode-se afirmar que o *call center* (*telemarketing*) compreende a aplicação integrada de telecomunicações e processamento de dados com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de *marketing* utilizado por uma empresa para atingir seus clientes.

Para Wood, Holman e Stride (2006), o *call center* se define como um ambiente de trabalho em que os contatos são estabelecidos de forma remota e/ou virtual, pelo uso da tecnologia.

Assim, pode se compreender que os *call centers* se definem como atividades mediadas pelo computador e pelo telefone, por meio de tecnologias da informação, em que operadores de atendimento alimentam as bases de dados referentes aos clientes, com informações que subsidiam o processo de interação entre empresa e clientes.

*O Health and Safety Executive, do Reino Unido, conceitua:*

*o atendente de chamadas (também conhecido como “consultor de serviços” ou “agente” ou “operador”) é um indivíduo cujo trabalho requer que ele gaste uma proporção significativa de seu tempo de trabalho atendendo a chamadas telefônicas e utilizando simultaneamente terminais de computadores (HSE, 2006).*

Para Azevedo e Caldas (2002), os *call centers* desenvolvem atividades mecanizadas que influenciam no comportamento do trabalhador e nas características do trabalho, em que predomina a rotina na prestação de serviços.

Os *call centers* simbolizam um novo setor de serviços em que ideologias e tecnologias de controle buscam o compromisso de coexistir (HOULIHAN, 2003). Atualmente, os *call centers* são percebidos como modernos *sweatshop*<sup>1</sup>, pelos métodos adotados na definição dos processos, do desenho do cargo de operador, na gestão e monitoramento do desempenho das pessoas, por meio do recurso tecnológico que controla a informação transmitida pelo operador na interação com o cliente (WOOD, HOLMAN e STRIDE, 2005; HOULIHAN, 2003; SHARMA, 2005).

Além dos métodos utilizados na gestão do *call center*, outros aspectos acentuam este estereótipo, tais como a mecanização das atividades e suas características, a baixa remuneração dos empregados e as práticas de gestão de pessoas, que visam à eficiência na interação operador-cliente, além da pressão e monotonia serem características presentes no desenvolvimento do trabalho (HOULIHAN, 2003).

O *call center* moderno apóia-se em um modelo de gestão com características que visa exercer o controle na estruturação da tarefa, no desenho dos

---

<sup>1</sup> Estabelecimento de condições precárias onde os funcionários têm longa jornada de trabalho e baixo salário

processos, no desenho do cargo, na hierarquia, na supervisão do trabalho e no relacionamento entre chefe e subordinado, como descrito a seguir.

<b>ITEM</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Estrutura da tarefa</b>	Pré-determinada
<b>Desenho dos processos</b>	Formalizado (pelo sistema) Rígido ( <i>script</i> ) Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa ou <i>script</i> )
<b>Desenho do cargo</b>	Estreito Trabalho semi qualificado (baixa exigência de habilidade além do domínio do sistema)
<b>Hierarquia</b>	Vertical, formal e bem definida
<b>Supervisão do trabalho</b>	Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica, controle de indicadores quantitativos) Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i> , conformidade a padrão de comportamento prescrito)
<b>Relação chefe e subordinado</b>	Baseada em desconfiança (monitoramento) Forte separação concepção x execução Decisão centralizada em quem programa o sistema e <i>scripts</i>

Fonte: Azevedo e Caldas (2002)

Esse modelo de gestão se configura em um desafio aos gestores de *call centers* na criação de condições que possibilitem o comprometimento e a motivação dos profissionais, por meio das práticas de gestão de pessoas (HOULIHAN, 2003).

Pesquisas recentes têm procurado definir com clareza qual é a real imagem da natureza das atividades, perfis e conseqüências da rotina, e a intensidade do trabalho e o controle da tecnologia que compreende os *call centers* e a associação entre os seus elementos e suas contribuições para o desempenho das unidades operacionais (FRENKEL, et al, 1998 e 1999; BATT, 1999; KORCZYNSKI, 2001 e 2002; TAYLOR e BAIN, 2000; CALLAGHAN e THOMPSON, 2002; KINNIE, et al, 2000; WOOD et al, 2005).

## **1.2. Tipificação dos Modelos de Gestão de Call Center**

Segundo Azevedo e Caldas (2002), as inovações gerenciais adotadas pelos *call centers* nos modelos de gestão aparecem no discurso de modernidade, que, na prática, deixam transparecer uma realidade diferente, isto é, os modelos de gestão e as inovações gerenciais e tecnológicas são usados, na verdade, para uma maior padronização e rigidez dos métodos de trabalho. Os mesmos autores ainda constataam que as recentes implantações de *call centers* baseiam-se muito mais em uma nova aplicação do modo de produção em massa em setores de serviço do que em qualquer *novo paradigma da empresa flexível*.

### **1.2.1 Modelos Alternativos de Entrega de Serviço em Call Centers**

O *call center* está orientado para os clientes, faz uso intensivo de tecnologia, tanto de informação quanto de telecomunicações, e desenvolve, por essência, uma atividade do setor de serviços, atuando como um elo da empresa e sua base de clientes.

Para a prestação de serviços aos clientes, os *call centers* se apóiam em modelos de produção, cuja implementação está associada ao uso de tecnologia, aos requisitos de habilidade de trabalhos, à organização do trabalho e ao uso de incentivos de RH para recompensar o esforço dos profissionais. Alguns autores consideram os *call centers* como uma extensão do Taylorismo no setor de serviços (BALDRY et al, 1998; TAYLOR e BAIN, 1998; BAIN et al, 2001; D'ALESSIO et al, 2002).

Existem algumas evidências de que *call centers* com alta qualidade introduzem medidas de padronização por motivos de custo (TAYLOR et al, 2002), controle ou para enfrentar os altos índices de *turnover* (KLEEMANN e MATUSCHEK, 2001).

A seguir, são descritos três modelos alternativos de prestação de serviços. Um modelo voltado para o baixo custo; o clássico modelo de produção em massa; outro voltado para o alto custo, o modelo de serviços profissionais. Entre os

dois extremos de baixo e alto custo está uma faixa de modelo híbrido descrito como customização em massa.

#### 1.2.1.1 Modelo de Produção em Massa

No modelo clássico de produção em massa, o objetivo central é o de maximizar volume e minimizar custos, a fim de se alcançar um determinado objetivo. As empresas usam a combinação entre mecanização e o modelo Taylorista, visando racionalizar a produção. O Taylorismo tem como objetivo a organização racional dos trabalhos, que se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador (TAYLOR, 1992). Para isso, devem ser feitos levantamentos de forma a identificar a melhor maneira de se realizar o trabalho.

As tarefas são analisadas de forma detalhada, e o trabalho planejado da maneira mais científica. A produção é em larga escala, e a ênfase do desenho dos cargos e tarefas está no trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem (TAYLOR, op. cit.). As condições de trabalho devem favorecer a padronização e a eficiência. Nessa forma de funcionamento, o trabalho é organizado visando maximizar a produtividade do trabalhador, e a tecnologia é usada para mecanizar e automatizar a produção onde é possível.

Zuboff (1994) examina o papel da tecnologia da informação na reestruturação do local de trabalho, e destaca que o seu uso pelos administradores tem três objetivos específicos: aumentar a continuidade, o controle e a compreensibilidade. Entenda por continuidade a integração funcional, intensificação da automação e rapidez das respostas; por controle, a capacidade de realizar previsibilidades com precisão acurada, consistência e certeza; e por compreensibilidade, a capacidade de visibilidade, análise e síntese das funções produtivas.

Isso implica que, por sua própria natureza, a tecnologia da informação é caracterizada por uma dualidade fundamental. A tecnologia pode ser utilizada para automatizar operações, cujo objetivo é substituir o esforço e a qualificação humana,

reduzindo custo e ampliando o controle e a continuidade. Para Batt e Moynihan (2002), isso é percebido como uma forma de substituição do trabalhador e estimado como um custo residual para ser minimizado. Por outro lado, a tecnologia tem a função de informatização, ou como Zuboff (1994) conceitua, a tecnologia serve para informatizar e gerar, além de subsidiar a organização na realização do seu trabalho.

Essa dualidade levanta a seguinte questão estratégica para os dirigentes da empresa: *vamos todos trabalhar para uma máquina inteligente... ou vamos ter pessoas inteligentes em torno de uma máquina?* (ZUBOFF, 1994:86).

Enquanto a primeira função está relacionada ao modelo industrial, a informatização está vinculada ao modelo informacional. No primeiro caso, o recurso estratégico é a tecnologia; no segundo, as *pessoas que circundam a máquina* (ZUBOFF, 1994). No segundo caso, se considerarmos as atividades dos *call centers*, o atendente que trabalha na interface com a máquina pode aumentar o conhecimento sobre a natureza do seu próprio trabalho, questionando seus métodos e os re-configurando, se necessário.

Já quando a tecnologia é o foco do negócio, a autoridade das decisões tenderá a se tornar mais centralizada, já que os administradores fixam objetivos para a máquina e a força de trabalho torna-se um acessório ao sistema da máquina, com pouca ou nenhuma compreensão crítica de seu funcionamento, de tal forma que é necessário um controle extremamente rígido, já que os problemas de confiabilidade se tornam críticos por não existir a possibilidade de uma interferência do operador no sistema (ZUBOFF, 1994).

Essa perspectiva impede a exploração da informatização, pois os recursos humanos disponíveis não têm autonomia e nem competência para tanto, pois os trabalhos são projetados com minucioso detalhamento funcional e especializados no estudo dos tempos e dos movimentos, visando a sua padronização, sendo utilizadas as habilidades mínimas requeridas para a organização do trabalho, como a autonomia e os ciclos dos tempos de trabalho (TAYLOR, 1992).

Entretanto, a aprendizagem é limitada à simples repetição racionalizada das tarefas, em que é pela prática que se aperfeiçoa. Essas práticas estimulam o temor, fundamentado no medo da perda do emprego e no pagamento de comissão individual (BATT e MOYNIHAN, 2002). Essa abordagem é adotada em trabalhos sobre *turnover*, caso em que os trabalhadores são vistos como peças substituíveis.

A aplicação dos princípios de produção em massa em atividades de serviço tem sido irregular por duas razões: a primeira é pela natureza intangível dos serviços, que limita o uso da máquina em uma parte do processo de produção; a segunda é pelo próprio consumidor, que não está sob o gerenciamento de controle da empresa.

A aplicação de princípios Tayloristas cria um tipo de escritório com padronização eficaz da produção entre tempo e trabalho. Nos contatos com os clientes, porém, a variação das preferências do consumidor gera incertezas no processo de produção. Como resultado, os gestores de serviços utilizam regras no desenvolvimento do trabalho para padronizar o comportamento do profissional, inserindo a 'rotinização' do trabalho (LEIDNER, 1993). Visando à racionalização da produção, as empresas de *call center* enfatizam a menor mecanização e adotam mais princípios Tayloristas na forma de executar o trabalho, condicionando o comportamento do profissional (BATT e MOYNIHAN, 2002). Os processos de trabalho nos *call centers* assemelham-se aos utilizados em linhas de montagens clássicas, com tarefas simples e repetitivas, trabalho estreito e 'rotinizado', hierarquia e supervisão rígida, especialização de funções e formalização, além da alta mecanização por meio do uso das tecnologias de informação e telecomunicações (GARSON, 1988).

A estratégia de mecanização da AT&T, nos Estados Unidos, produziu dramático desenvolvimento em produtividade, com operadores constituindo 60% da mão-de-obra em 1920, 44% em 1950, 14% em 1980 e 4% em 1996. A automatização expandiu-se aos trabalhos de suporte e a operação de contato com o cliente, no entanto, resistiu à racionalização, em razão da variedade e incerteza introduzidas pelo cliente (BATT e MOYNIHAN, 2002).

Pesquisas realizadas nas décadas de 1960 e 1970, sobre o gerenciamento de operações, têm tentado resolver o problema da incerteza, limitando a padronização de alternativas de atendimento oferecidas ao cliente (LEVITT, 1972; CHASE, 1978; LEIDNER, 1993).

As empresas de *call center* oferecem um modelo de eficiência que os gestores buscam estimular. O objetivo é o de incorporar técnicas de engenharia industrial às técnicas de serviços e interação em vendas, aumentando os volumes e reduzindo o tempo das chamadas. A expansão dos *call centers* na última década aconteceu devido a avanços na automatização e privatização das telecomunicações (ANATEL, 2006). Além da distribuição automática de chamadas e sistemas de

itinerário, as tecnologias de reconhecimento de voz e outras inovações tornaram possível consolidar serviços locais e centros de vendas remotos. A distribuição de canais foi centralizada, servindo áreas muito mais amplas geograficamente. Os grandes centros alcançaram economias de escala por maior flexibilidade no trabalho, estendendo a carga de chamadas a um número maior de trabalhadores (GOLDSTEIN, 2003).

#### 1.2.1.2 Modelo de Serviços Profissionais

O lado oposto do modelo de produção em massa de serviços é o modelo de serviços profissionais, que fornece serviço de qualidade. Nesse modelo, a tecnologia é usada como um complemento para o trabalho, e são requisitados profissionais com alto nível educacional e experiência profissional. O desenho do trabalho tem como fundamento a delegação de autonomia, pagamento de benefícios e segurança no emprego. O modelo profissional pode ser exemplificado pela prestação de serviços de profissionais — como advogados e da área de saúde — os quais se apóiam na idéia da construção de relações pessoais de longo prazo e de confiança entre os profissionais e seus clientes. Nessa forma de relacionamento, o profissional conquista a confiança do seu cliente, à medida que sabe reconhecer suas necessidades e identificar a forma mais adequada para satisfazê-las, conciliando os interesses profissionais com os do cliente, a fim de garantir um relacionamento de longo prazo. Para Gutek (1995), teórico do gerenciamento, o modelo profissional está focado no gerenciamento da relação com o cliente – fidelização.

Os clientes estão dispostos a pagar um preço *Premium* por uma qualidade customizada dos serviços. As variações desse modelo cobrem um alcance muito mais amplo de ocupações de serviço, por exemplo, especialidades e serviços de negócios de alta tecnologia. No entanto, algumas interpretações recentes desse modelo rejeitam a idéia do profissional individual trabalhando sozinho, em favor da idéia de que o serviço profissional depende e está inserido em comunidades de práticas – relações informais entre profissionais – que servem como uma base de aprendizado, solução de problemas e compartilhamento de conhecimento tácito específico do contexto (BROWN e DUGUID, 1991; ORR, 1996).

No contexto de atendimento ao consumidor e operações de vendas, o modelo profissional prioriza a contratação de profissionais com educação formal, com certificação universitária. Esses profissionais são gerentes de contas, preparados para atender clientes empresariais, e oferecem alta qualidade na prestação dos serviços por uma combinação de altas habilidades gerais – educação formal e habilidade específica associada ao profundo conhecimento tácito dos produtos, funcionamento dos processos e características do cliente – (BATT, 2002). Eles oferecem uma faixa completa de serviços e, geralmente, têm vantagem em relação a outras equipes de especialistas da empresa, por conhecer as exigências dos clientes (BATT, op. cit.).

Assim, o capital social da empresa também se torna valioso, definido pelo relacionamento pessoal e de confiança entre os profissionais na empresa e entre profissionais e clientes (BATT e MOYNIHAN, 2002). A vantagem competitiva de desempenho para as empresas que adotam o modelo de serviços profissionais se caracteriza pelo fato de seus serviços serem valiosos, raros e difíceis de serem imitados (BARNEY, 1995). O cliente se fideliza à empresa pelos serviços a ele providos, portanto, torna-se mais difícil trocar por outra empresa, não só por causa de relações pessoais de confiança, mas também pela variedade e complexidade dos serviços que são oferecidos e o poder de negociação e flexibilidade que vem das relações de longo prazo (BATT, 2000).

### 1.2.1.3 Modelo de Customização em Massa

Entre o modelo de produção em massa de serviços e o modelo de serviços profissionais, há vários modelos híbridos que podem ser geralmente classificados como customização em massa (BATT e MOYNIHAN, 2002). O objetivo é o de competir em qualidade e customização, e, também, em preço. Para fazer isso, as empresas adotam alguns níveis de automatização e reengenharia do processo utilizados nos modelos de produção em massa, associados a alguns níveis de serviços de qualidade e fidelização do cliente, caracterizadas no modelo de serviços profissionais.

Esta abordagem pode ser mais economicamente viável que um modelo de produção em massa clássico, porque os consumidores atuais de mercados de massa demandam por qualidade, customização, inovação, e preços razoáveis (PINE,

1993). Por essa razão, muitas empresas industriais trocaram o modelo de produção em massa clássico, por um modelo de alto envolvimento nas práticas do trabalho. Um número razoável de estudos empíricos mostra que essas práticas conduzem a um bom resultado de desempenho (ICHNIEWSKI et al, 1996; BECKER e GERHART, 1996; APPELBAUM et al, 2000). É razoável, então, examinar se esse modelo produz ou proporciona bons resultados em *call centers* que foram projetados para um modelo de produção em massa clássica. Se empresas competem em base de qualidade, customização e preço, então os trabalhadores de *call centers* precisariam ter alta habilidade, autonomia e incentivos nos contatos e interações relativamente complexos com os clientes (HUTCHINSON et al, 2000).

Em síntese, os modelos de entrega de serviços de gerenciamento das operações dos *call centers* se apóiam no *know-how* dos modelos da engenharia industrial, adequados ao setor de serviços; especificamente no atendimento ao cliente, na mecanização e rotinização dos processos de trabalho. Assim, é possível, por meio desses modelos, gerenciar a complexidade e a variedade que compreende a prestação de serviços aos clientes.

O gerenciamento do *call center*, por meio desse modelo, evidencia a busca constante pelas empresas de benefícios econômicos, diante da variedade de serviços oferecidos aos clientes, visando à economia de escala, alcançada pela consolidação e automação de serviços e processos de racionalização (BATT e MOYNIHAN, 2002). Entretanto, aos clientes são transferidos os ganhos em forma de preços baixos de serviços e produtos com qualidades diferenciadas a cada perfil de cliente, além de menus de auto-serviço, em que alguns custos são repassados ao cliente.

Esse sistema de gestão, por sua vez, torna o trabalho e o processo rotinizado e mecanizado na maioria dos *call centers*. Taylor e Bain (2001) apontam que a adoção desses modelos cria um conflito clássico entre capital e trabalho, no âmbito das condições de trabalho oferecidas e dos baixos salários pagos, como é evidenciado nessa indústria de serviços.

Dada a importância dos modelos apresentados – de produção em massa, de serviços profissionais e de massa customizado – temos, a seguir, a discussão sobre o referencial teórico das práticas de RH de alto envolvimento.

### **1.3. Teoria das Práticas de RH de Alto Envolvimento**

A idéia de alto envolvimento de RH neste estudo é visualizada entre dois extremos: em um nível mais baixo, o modelo de produção em massa, e em um nível mais alto, o modelo de serviços profissionais. Entre os dois extremos está o modelo de massa customizado.

O conceito *do que é alto* é visualizado como um conceito relativo, isto é, em um segmento industrial em que a norma é um modelo de produção em massa clássica, as empresas podem realizar melhorias com investimentos modestos em treinamento, tecnologia e desenho do trabalho. Sistemas de trabalhos apoiados nos princípios Tayloristas e prática de RH de baixo custo são predominantes em ambientes de modelo de produção em massa (BOXALL e PURCELL, 2003).

Já no modelo de serviços profissionais, em contraste com o modelo de produção em massa, um profissional, para atuar nesse modelo de alto envolvimento, tem que apresentar um perfil com altas habilidades, fazendo, portanto, que haja um custo diferenciado para consegui-lo no mercado. Esse profissional já tem um preço mais elevado de entrada na organização e a variação desse preço se dará ao longo do processo de desenvolvimento do profissional. As práticas de gerenciamento adotadas a partir dos modelos são um meio para a profissionalização dos trabalhadores (ALPPELBAUM et al, 2000; BATT e MOYNIHAN, 2002).

A dimensão teórica de alto envolvimento projeta o trabalho e oferece oportunidades para autonomia e colaboração do trabalhador, e incentivos tais como pagamento relativamente alto e segurança no emprego, para recompensar o esforço, além dos requisitos de alta habilidade exigidos na execução dos trabalhos. Nessa perspectiva, a prática de RH de alto envolvimento utiliza a tecnologia como complemento e não como substituição de mão-de-obra (BATT e MOYNIHAN, 2002).

O modelo de gestão de alto envolvimento do RH implica numa rigorosa seleção, em um melhor sistema de treinamento que desenvolva os níveis de habilidades requeridos pelo cargo e programas de incentivos, bem como de planos de carreira que são decisivos na motivação e participação, que por fim, estimulam o comprometimento dos profissionais com a empresa (ALPPELBAUM et al, 2000; BOXALL, 2003).

Essa definição é consistente com a literatura prévia de alto envolvimento ou alto desempenho dos sistemas de trabalho (MACDUFFIE, 1995; HUSELID, 1995; DELERY e DOTY, 1996).

Pesquisas empíricas, em indústrias americanas, evidenciam que há ligações entre práticas de recursos humanos, quando aplicadas a operários de indústrias, com o seu desempenho (APPELBAUM et al, 2000). No entanto, pesquisas anteriores, tais como as de Becker e Gerhart (1996), Delery (1998), Wright e Sherman (1999) apontam algumas fragilidades teóricas, pois não especificam como os comportamentos dos empregados são indiretamente afetados pelas práticas de RH e desempenho.

Por uma variedade de razões, estudos em indústrias não podem ser generalizados para o segmento de serviços, em razão das diferenças demográficas, de grupos ocupacionais, de tecnologias, de processos de trabalho e do nível técnico requerido de interdependência entre os trabalhadores; além do fato de o papel dos consumidores no processo de produção ser relevante (BOWEN e SCHNEIDER, 1988, MILLS, CHARSE e MARGUILES, 1983; ZIMMERMAN e ENELL, 1988).

Estudos relativos à gestão de RH em *call centers* revelam um considerável progresso na conexão entre o desempenho organizacional e as estratégias de recursos humanos que investem na força do capital humano (BECKES e GERHART, 1996; HUSELID, 1995; ICHNIOWSKI, et al, 1996). No entanto, estudos realizados por Batt (2002) evidenciam que são raros os efeitos da teoria de desempenho no gerenciamento estratégico das práticas de RH em *call centers* e, desse modo, é remota a possibilidade da teoria ter efeitos sobre o desempenho dos recursos humanos.

Essas estratégias de RH freqüentemente se referem aos sistemas de alto envolvimento ou desempenho e compreendem coerentes ações de práticas de recursos humanos, que visam intensificar o desenvolvimento do perfil dos profissionais, além de estimular a sua participação no processo decisório da empresa (APPELBAUM, et al, 2000; DELERY, 1998).

Autores como Arthur (1992), Wright, Smart e McMahan (1995), Youndt, et al (1996) apóiam a visão de que fatores externos vinculados às estratégias de negócios moderam as práticas de recursos humanos nas empresas.

Wood, Holman e Stride, (2006), por sua vez, concluem que as decisões estratégicas influenciam a escolha das práticas organizacionais dos recursos humanos a serem seguidas pela organização. Essas práticas exercem influência no comportamento dos profissionais e, conseqüentemente, incidem na produtividade organizacional e no desempenho.

A conexão direta entre a estratégia de mercado e o gerenciamento de recursos humanos, bem como, a compreensão das exigências operacionais sob a estratégia de mercado estão relacionadas ao desenho do trabalho e às práticas de recursos humanos (WOOD, HOLMAN e STRIDE, 2006). São as exigências operacionais das organizações que refletirão o contexto das estratégias organizacionais (SCHULER e JACKSON, 1999).

Dessa maneira, pode-se supor que as práticas de recursos humanos devem assegurar o comportamento frente às exigências do trabalho e *consoante com as escolhas estratégicas da empresa* (KOCH e MCGRATH, 1996:335). Em síntese, as exigências de mercado são traduzidas dentro da definição de tarefas operacionais que afetam as decisões referentes ao desenho do trabalho e a práticas de recursos humanos. Assim, é necessário entender como os *call centers* estruturam suas estratégias. Para Batt (2002), duas questões chave são evidenciadas na estruturação da estratégia adotada pelo *call center*: o segmento de mercado atendido e o grau de interação entre atendente e cliente.

Os *call centers* definem o segmento de clientes como o alvo, ou seja, existe uma escolha estratégica que determina a sua estratégia operacional, seja para atenderem mercados massificados de clientes com necessidades menos complexas, seja para atenderem clientes corporativos e nichos de mercado com necessidades mais complexas (BATT, 2000), por exemplo, clientes empresariais, segmentos de clientes especializados. As exigências operacionais de interação cliente-operador que dominam o trabalho dos *call centers* também determinam as suas estratégias, pois podem comprometer o relacionamento de longo prazo com clientes de interesse da organização. Portanto, devem se preocupar com uma exigência operacional, a partir da qual se possa construir um relacionamento profissional com os clientes, identificando as suas necessidades e desenvolvendo uma relação de confiança na prestação dos serviços.

A diferenciação de produtos e o aumento da qualidade também tendem a enfatizar a construção de forte relacionamento com os clientes (BATT, 2002).

Similarmente, quando a estratégia de mercado for baseada na inovação e diferenciação de produtos, a atividade dos operadores será o elemento de provisão de serviços. Logo, tais operadores são orientados para atividades que buscam um melhor atendimento das necessidades dos clientes, por meio do maior relacionamento com eles, focando o *longo prazo*. Isso está de acordo com recente discussão no setor de *call centers* sobre as necessidades de reorientá-los, para fora da visão de simples prestador de serviço. Na prática isso implica a introdução de *metas de vendas* para as tarefas dos operadores (KORCZYNSKI et al, 2000; REGINI et al, 2000). Em palavras da gerência de um dos bancos estudados por Korczynski et al (2000:681), por essa perspectiva, *serviços são vendas e vendas são serviços*.

Para um diferencial das atividades de *call centers*, a tarefa de vendas não deve se resumir a uma simples venda técnica e imediata de curto prazo, mas é necessário que os atendentes saibam prestar um atendimento adequado, caracterizando a venda como um serviço completo que permita o relacionamento de longo prazo com o cliente.

Em tendência similar, presume-se que, no mercado de massas, onde as necessidades dos clientes não são complexas, ou onde o gerenciamento do *call center* segue uma estratégia de redução dos custos, a venda não terá altas exigências operacionais.

Ao longo da cadeia da gestão estratégica de recursos humanos, identificam-se duas dimensões no desenho do trabalho em *call center*, a saber, a autonomia e o monitoramento de desempenho. Supõe-se que a autonomia e o monitoramento estejam fortemente influenciados pelas exigências operacionais.

Mais especificamente, espera-se que os *call centers* envolvidos na construção de relacionamento desenvolvam suas atividades com altos níveis de autonomia, sobre ambas as tarefas, permitindo ao operador atender às necessidades dos clientes em tempo e de maneira apropriada (HACKMAN e OLDHAM, 1980; PARKER e WALL, 1998). Além disso, se vendas é uma exigência, pode-se esperar que o operador tenha alguma autonomia na sua interação com os clientes.

Para Batt (2002), profissionais com alta autonomia individual são hábeis em responder imediatamente às demandas dos clientes e sabem tirar vantagens das oportunidades de interação com eles para vender produtos e/ou serviços. Caso *scripts* sejam utilizados, pode-se esperar o aparecimento de

divergências, pois os clientes têm reações espontâneas e interações deverão ser permitidas.

Pode-se, também, esperar que os *call centers* envolvidos num maior relacionamento com os clientes tenham um alto grau de monitoramento de desempenho, não como forma de controle, mas como forma de comprometimento dos empregados. A existência de um alto nível de monitoramento permite a execução de práticas de promoção das vendas e a provisão regular de bases de administração de premiações e incentivos (HACKMAN e OLDHAM, 1980; PARKER e WALL, 1998).

Entretanto, para Carayon (1993), o monitoramento tem um impacto negativo nas interações com os clientes e causa insatisfação e *stress* nos empregados. Além disso, Batt (2002), retomando o estudo de Krueger e Summers (1987), mostra que a teoria do salário eficiente evidencia que empregados com alta remuneração e baixo monitoramento de desempenho são mais produtivos e evitam prospectar outro trabalho no mercado externo.

Ao se analisar a teoria das práticas de RH de alto envolvimento no contínuo de baixo envolvimento, do modelo de produção em massa para o alto envolvimento, do modelo de serviços profissionais, o segmento de clientes atendidos, o grau de interação atendente-cliente, os níveis de autonomia e monitoramento do desempenho do atendente na construção do relacionamento com o cliente, é possível dizer, que as práticas de alto envolvimento estão presentes nos segmentos em que estrategicamente a empresa identifica a oportunidade da construção de um relacionamento de longo prazo e o atendimento de necessidades mais complexas, diferentemente dos segmentos de clientes massificados (BATT, 2000).

Boxall (2003) evidencia que as vantagens proporcionadas pelas práticas de RH que valorizam o capital humano contribuem para a sustentação da vantagem competitiva da empresa, por meio da qualidade dos RH e dos processos organizacionais. A literatura sobre sistemas de alto envolvimento de RH argumenta que quando é adotado um conjunto de práticas coerentes de RH (times de trabalho, modelos de treinamento, segurança no emprego, grupos de solução de problemas, etc.) os profissionais apresentam desempenho melhor (BATT, 2000). Observa-se que a adoção dessas práticas está diretamente relacionada à expectativa de alcance de melhor desempenho dos profissionais no exercício de suas tarefas. Assim, evidencia-se a importância da adoção dessas práticas na gestão do resultado operacional da unidade de *Call center*.

No tópico a seguir, analisamos a importância da medição do desempenho, por meio de sistemas que possibilitam análises estatísticas regulares, as quais fornecem indicadores para a gestão dos sistemas, análise do resultado da unidade e desempenho do atendente. A gestão desse resultado está associada ao uso de tecnologia de medição de desempenho e a adoção de práticas de RH que incidem no resultado operacional da unidade.

#### **1.4. Resultado Operacional da Unidade de Call Center e as Práticas de RH**

A compreensão dos fatores que traduzem o desempenho de *call centers* é um importante assunto para as ciências e práticas de administração. Os *call centers* eram conceituados como centros de custo, gerando economias por meio da automação e também economias de escala. No entanto, as empresas vêm atualmente o crescimento da operação como centros de lucros. Os serviços de qualidade e os ganhos gerados têm se tornado métricas importantes para a medição dos resultados dessa indústria (BATT, COOK e MOYNIHAN, 2004). A tecnologia do *call center* possibilita análises estatísticas regulares sobre o desempenho, além de um acompanhamento detalhado do fluxo e da qualidade do trabalho realizado.

Com o crescimento acelerado desse setor, exige-se a adoção de sistemas de medidas como ferramentas para guiar e administrar além de supervisão e monitoramento dos resultados em bases contínuas. Esses sistemas incluem medidas de desempenho individual, volume, e a natureza dos tipos de chamadas realizadas e recebidas, receita por cliente atendido, satisfação do cliente, tempo médio de atendimento e atitudes dos empregados (TAYLOR e BAIN, 1998). Tais sistemas possibilitam às empresas uma extensa base de dados, com vistas ao acompanhamento do número de chamadas em linha de espera, do tempo de espera, além da taxa de desistência e o tempo médio dos atendimentos.

Em pesquisa realizada pela PUC (2005), sobre a indústria de *call center* no Brasil, o número de chamadas por atendente por dia varia de acordo com o público atendido: modelo de produção em massa (segmento de clientes residenciais e público, em geral), modelo de serviços profissionais (segmento de grandes empresas) e modelo customizado (segmento de pequenas e médias empresas). Os operadores que atendem clientes em geral (modelo massificado) têm em média um

fluxo de 82 ligações por dia, em um tempo médio de 3 min e 50s, enquanto que entre os operadores que atendem às grandes empresas (modelo de serviços profissionais), o número é de 71 ligações por dia, com um tempo médio de 3 min e 40s. As pequenas empresas (modelo customizado) apresentam uma média de 61 ligações por atendente por dia, privilegiando um maior relacionamento, com um índice de 25% a menos no fluxo de ligações do que no atendimento ao público em geral (PUC, 2005). No estudo, o atendimento às pequenas empresas indica um menor número de chamadas atendidas e, com isso, prioriza uma maior duração das ligações, prolongando, assim, o contato do cliente com o atendente, com um tempo médio de 4 minutos e 20 segundos de atendimento (PUC, op. cit.).

Ao se analisar os índices por tipo de *call center* – terceirizado e próprio – identifica-se que os terceirizados atendem um número maior de chamadas, 82 por dia, face às 70 dos próprios. O maior volume de chamadas realizadas entre setores como telecomunicações, com 77 chamadas e bancário, com 88 chamadas, pode ser entendido por serem os segmentos de mercado com maior número de clientes que recorrem a seus serviços, ou sendo acessados para novas ofertas de produtos e serviços. Por sua vez, o setor de varejo apresenta o índice de 76 chamadas por dia, média 72 e seguros 68 (PUC, op. cit.).

O atendimento dos consumidores, segmentado por meio dos modelos de produção (massificado, profissional e customizado), possibilita a adoção de diferentes práticas de recursos humanos pelos *call centers*, as quais permitem um atendimento diferenciado e adequado a cada necessidade do público alvo.

Ao se tratar do atendimento às grandes empresas, o estabelecimento de políticas de relacionamento ganha relevância na busca de um atendimento personalizado às suas especificações, visando a relações de longo prazo, tendo em vista a importância desses clientes para a organização.

No atendimento às pequenas empresas, os operadores têm a possibilidade de um relacionamento mais próximo, oferecendo serviços customizados às suas necessidades.

Por sua vez, no atendimento ao público em geral, em que os profissionais se deparam com operações mais simples como queixas e emissões de pagamentos, e prestam algumas informações ao cliente, o foco está na agilidade e na qualidade do atendimento prestado (PUC, 2005). Esses indicadores identificados na indústria de *call center* brasileira possibilitam o acompanhamento detalhado do fluxo e

da qualidade do trabalho realizado, além de medir e monitorar os níveis de desempenho dos profissionais de atendimento.

Ao se analisar o desempenho dos *call centers* pelas estratégias adotadas de recursos humanos, constata-se que nas últimas décadas algumas pesquisas têm demonstrado que a variação na organização do trabalho e estratégias de RH explica os resultados operacionais de qualidade e eficiência (BATT et al, 2004). Além do preço, a tendência atual de mercado é que também sejam levados em consideração a qualidade, a customização, a inovação e o tempo no mercado em que as empresas competem (APPELBAUM e BATT, 1994). Enquanto para algumas empresas, a rapidez nos serviços prestados é sinônimo de *alta qualidade*, em outros casos, a provisão de qualidade e customização depende do crescimento e da importância do tempo despendido com o cliente (BATT et al, 2004).

Diante desse contexto, o gerenciamento estratégico da força de trabalho ganha importância quando as empresas competem com maior eficiência, ao investirem no desenvolvimento de habilidade e treinamento, provendo aos seus profissionais a oportunidade de utilizar suas habilidades e autonomia (ULRICH, 2000).

A idéia de que o gerenciamento pode influenciar o desempenho do profissional pelo impacto em suas atitudes tem um longo histórico no comportamento organizacional. O desenho do trabalho evidencia um aumento de características, tais como autonomia, diversidade e habilidade para executar uma tarefa completa (HACKMAN e OLDHAM, 1980). Esses aspectos são significativos e indicam o grau de satisfação do profissional (COTTON, 1993, COHEN e BAILEY, 1997). Esses estudos, por sua vez, não indicam que trabalhadores felizes em suas atividades profissionais sejam mais produtivos (LOCKE e SCHWEIGER, 1979).

Em estudos mais recentes identificam-se baixos índices de resultados de desempenho, a partir da adoção de práticas de alto envolvimento e práticas afetivas com os trabalhadores (BATT e MOYNIHAM, 2002). Godard (2001) identificou que as práticas de alto envolvimento estão associadas a importantes premiações intrínsecas, que resultam em satisfação e compromisso, mas também evidenciou o *stress*. Ramsay et al. (2000) identificaram, por meio de relatos de gerentes em um estudo das relações no trabalho, realizado na Inglaterra, em 1998, significativo relacionamento entre as práticas de alto envolvimento com alguns resultados de desempenho.

No entanto, Batt e Moynihan (2002) identificaram uma única idéia em que a percepção do profissional media o relacionamento entre as práticas gerenciais e o desempenho, mas nenhum desses estudos diferenciou os resultados obtidos no setor produtivo e de serviços.

De acordo com Batt e Moynihan (2002), vários estudos no gerenciamento de serviços insistem que essa linha de pensamento se apóia na idéia de que as atitudes do profissional são provavelmente mais importantes nos trabalhos em que ele mantém contato com o cliente, do que em situação onde ocorre descontentamento no trabalho. Isso, prontamente, influencia as interações com os clientes, direcionando a uma prestação de serviço sem qualidade.

A teoria da cadeia de lucro em serviços estabelece uma conexão com as práticas de RH e com a satisfação e a lealdade, que, por sua vez, inspiram a satisfação do cliente e a sua fidelidade à empresa, resultando, ao final das contas, em altos lucros (HESKETT et al, 1997). A idéia mais recente no desenvolvimento de métricas sobre desempenho está delineada no *balanced scorecard*, que captura todas as conexões da cadeia de lucro em serviços, por meio de métricas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Pesquisas empíricas reforçam esse argumento, pois evidenciam uma relação positiva entre satisfação com o trabalho pelo empregado e a avaliação dos serviços ao cliente (SCHLESINGER e ZORNTSKY, 1991; TORNOW e WILEY, 1991; WILEY, 1991).

Loveman (1998) foi o primeiro a testar as correlações junto com a série de conexões: qualidade dos serviços internos -> satisfação do empregado -> lealdade do empregado -> qualidade dos serviços externos -> satisfação do cliente -> lealdade do cliente. Com base em um banco de dados de 479 filiais de um banco regional dos Estados Unidos, o autor identificou significativa correlação entre muitas das variáveis, medindo a relação ao longo da cadeia.

Uma linha de argumento similar foi encontrada em pesquisa realizada sobre o *clima em serviços*, por Schneider et al. (1998). Os autores utilizaram pesquisas com trabalhadores, a fim de identificar se o gerenciamento cria um clima positivo em todo o ambiente ou se a cultura organizacional influencia a qualidade na prestação dos serviços. Essa abordagem é diferente da literatura de alto envolvimento que tenta medir especificamente práticas gerenciais, tais como treinamento e uso de times. Entretanto, pesquisadores, utilizando-se da estrutura

desenvolvida por Schneider et al. (op. cit.), identificaram um relacionamento positivo entre a percepção do empregado, o clima, as atitudes e a satisfação dos clientes (SCHENEIDER e BOWEN, 1985, SCHENEIDER, et al, 1992, 1998; SCHIMIT e ALLSCHEID, 1995; JOHNSON, 1996).

A satisfação do profissional e o seu comprometimento com o trabalho são estimulados pelo suporte proporcionado por supervisores, por trabalho em equipe, pelo uso de tecnologia e pela interação com outros departamentos (SARGENT e FRENKEL, 2000). Entretanto, as relações de causa não são tão claras nessa linha de pesquisa, como se observa nas linhas que entendem que a satisfação do cliente leva à satisfação do profissional (RYAN et al, 1996).

De maneira geral, os resultados operacionais de qualidade e eficiência da unidade de *call center* são impulsionados pela tecnologia, pelo desenho organizacional e do trabalho e pelas estratégias de RH. A tecnologia permite o monitoramento contínuo dos desempenhos (da unidade operacional e do profissional) e a obtenção de bases estatísticas que permitem avaliar a qualidade dos serviços e os ganhos obtidos, a partir dos indicadores de desempenho. No entanto, o gerenciamento da força de trabalho, de acordo com diferentes estudos, caracteriza a sua influência no desempenho e no resultado da unidade do *call center*. Por fim, essas dimensões contribuem para a mudança de visão dos *call centers*, de centros de custos para centros de lucros.

No capítulo a seguir, é apresentada a metodologia aplicada nesta Dissertação, e as hipóteses testadas na base de dados.

## 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Dada à relevância e o interesse que a indústria de *call center* vem despertando, a Universidade de Cornell/USA e Sheffield/UK desenvolveram o *The Global Call Center Industry Project*, o qual tem por objetivo mapear a indústria de *call center* em diferentes países, a fim de consolidar uma base de dados internacional, para compreender as características inerentes a este setor em âmbito nacional e internacional. Esta pesquisa já foi realizada em 20 países, localizados na África, América do Norte e Sul, Ásia, Europa e Oceania.

No Brasil a Universidade convidada a participar do “*The Global Call center Industry Project*” na realização deste estudo foi a PUC-SP pelo Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, assim os dados coletados pela PUC-SP, por sua vez, é parte do projeto global do *call center*.

A ABT – Associação Brasileira de Telesserviços ofereceu apoio para a realização da pesquisa, por entender que esta subsidiará o setor de *Call center* com informações significativas no mapeamento do setor no Brasil. Os dados do universo da pesquisa são as 250 empresas cadastradas na ABT de prestação de serviços em *call center* ou empresas que tivessem em sua estrutura uma unidade de negócio de *call center*.

Para atingir os objetivos delineados neste texto, trabalha-se, nesta Dissertação, com o banco de dados gerados pela pesquisa PUC-SP – em que a autora participou ativamente em sua realização.

### 2.1 Tipo da Pesquisa

A metodologia definida pelo *The Global Call Center Industry Project* parte de uma investigação, com o objetivo de mapear as características do setor, que compreende as empresas de *call centers* próprio e terceirizado no Brasil.

A opção metodológica desta Dissertação apóia-se na realização de um estudo quantitativo *survey*, descritivo e explicativo. Segundo Babbie (1999:96),

*surveys descritivos são frequentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Já os de explicação, muitos têm o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população.*

O setor de *call center* no Brasil é relativamente novo. Teve maior impulso a partir de 1998 e 1999, com a expansão das linhas telefônicas e a privatização das telecomunicações, e de lá pra cá, vem despertando o interesse de diversos pesquisadores no âmbito da Academia. Por sua vez, esta pesquisa objetiva mapear o comportamento do setor. Assim, a opção da abordagem metodológica de pesquisa descritiva e explicativa decorre da necessidade de se obter conhecimentos que expliquem o setor de *call center* no Brasil. Os resultados possibilitam entender as características das práticas adotadas pelas empresas de *call center* e como se dá a sua atuação.

## **2.2 Universo da Pesquisa**

O universo da pesquisa compreendeu as 250 empresas cadastradas na ABT. Essas empresas foram classificadas com base em seu porte, a partir de critérios definidos pela ABT, ou seja, definiram-se os critérios de identificação, classificação e tratamento das empresas participantes da pesquisa que compreendem o porte da empresa (grande, médio e pequeno), em que se analisou o número de posições de atendimento, o número de funcionários e a posição no ranking de mercado de empresas com *call centers* terceirizados e próprios.

Segundo o critério da ABT, 17 empresas do setor são grandes e detêm 75% do mercado de empresas terceirizadas. Dessas 17 empresas, 3 responderam um questionário por unidade de negócio, isto é, a matriz da empresa respondeu um questionário e suas respectivas unidades de negócio também responderam um questionário. Com isso, totalizaram-se 11 questionários a mais em relação ao número

de empresas participantes da pesquisa. Assim, adotou-se um critério específico para a coleta de dados dessas grandes empresas.

Esse critério, definido pelos pesquisadores e ABT, possibilitou identificar as diferenças regionais de políticas salariais e de contratação de pessoas, nas diferentes cidades do Brasil, onde a empresa tinha uma unidade de negócio.

A outra categoria são as empresas de pequeno e médio porte de *call center* próprio e terceirizado. Do total de 103 empresas participantes da pesquisa, 86 empresas representam as pequenas e médias e 17, as grandes empresas. Assim, totalizaram-se 103 empresas participantes e 114 questionários, uma vez que 3 grandes empresas responderam 11 questionários, representando a matriz da empresa e suas respectivas unidades de negócios.

### **2.3 Coleta de Dados**

A pesquisa foi realizada em 20 países. O questionário utilizado foi adaptado para aplicação em cada país, com mudanças apenas nos critérios locais de termos técnicos, resultantes das diferenças lingüísticas entre os países. No Brasil, foi adaptado à realidade do setor de *call center* brasileiro e traduzido para o português com adaptação aos termos específicos do setor.

Portanto, os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário, disponibilizado em anexo (1).

O questionário foi enviado pela Internet ao gestor da unidade de *call center* ou ao gerente de recursos humanos, para aquele que tivesse o conhecimento pleno das atividades estratégicas e táticas do *call center*. Entretanto, antes do envio, efetuou-se um contato telefônico com a direção das empresas, convidando-as a participarem da pesquisa. Para garantir a qualidade das informações, obedeceu-se o cronograma internacional da pesquisa, que estabeleceu um prazo de 15 dias para o envio da resposta. Esse processo foi acompanhado pelo pesquisador que envolveu-se ativamente em todas as fases da pesquisa no Brasil.

As empresas de grande porte tiveram um atendimento diferenciado por parte do pesquisador, pois, dada a sua relevância e participação no mercado de empresas de *call center* terceirizado, foi feita uma visita à direção da empresa para

formalização do convite, bem como apresentação do *The Global Call Center Industry Project*.

## **2.4 Análise dos Dados**

O questionário contém perguntas do tipo abertas e fechadas. As abertas eram de caráter qualitativo, para os respondentes indicarem o ano em que a unidade de *call center* foi implantada e a identificação de quantos *call centers* existiam na organização. Já para as fechadas, foram utilizadas perguntas dicotômicas simples, em que o respondente deveria assinalar se aquelas características estavam ou não presentes em sua unidade de *call center*.

Além disso, utilizou-se a escala de Likert de 1 a 8 pontos, variando de *discordo fortemente* até *concordo fortemente*.

A dimensão quantitativa permitiu que fossem testadas as hipóteses definidas nesta pesquisa, utilizando análise multivariada, as quais foram tratadas no software SPSS, versão 13.0.

A seguir são apresentadas as hipóteses da pesquisa.

### **2.4.1 Hipótese 1**

A primeira hipótese trata da intensidade de monitoramento do desempenho do operador, associada ao seu envolvimento na venda de produtos e serviços.

As variáveis dependentes que formaram os indicadores de desempenho operacional do *call center* estão associadas ao envolvimento do operador na venda de produtos e serviços, e à satisfação e contato com o cliente, compreendendo os seguintes índices: a) se aumentaram ou se estabilizaram os

resultados obtidos nas vendas dos últimos dois anos na perspectiva; e b) identificação do percentual de aumento das vendas.

Os indicadores que formam a variável dependente de satisfação e contato com o cliente compreendem aspectos relativos ao grau de envolvimento desses profissionais, tais como: a) garantia de *feedback* ao mesmo cliente; e b) forma como os atendentes lidam e se relacionam com o cliente na perspectiva de vendas, construção de um relacionamento com a organização, e desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente.

As variáveis independentes de monitoramento de desempenho compreendem a autonomia e decorrem de um conjunto de indicadores.

A variável de *monitoramento* compreende os seguintes indicadores: a) com que freqüência os operadores/atendentes são informados de estatísticas sobre seu trabalho; b) com que freqüência supervisores ou outro tipo de funcionário (ex. monitores) ouvem as ligações de operadores/atendentes; c) com que freqüência operadores/atendentes experientes recebem *feedback*, treinamento de técnicas de atendimento, de um supervisor; d) em que extensão a informação sobre monitoramento de desempenho é usada para aplicar ações disciplinares, melhorar desempenho e identificar necessidades de treinamentos.

A variável *autonomia* compreende: a) as tarefas diárias; b) os métodos e procedimentos que usam; c) a velocidade em que realizam o trabalho; d) o que dizem ao cliente; e) *design* e uso de uma nova tecnologia; f) agenda de seus horários de almoço e de paradas; g) revisão de métodos de trabalho; h) lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados; i) lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior; e j) manutenção do *script* durante o atendimento ao cliente.

As variáveis de controles são: a) grau de instrução do atendente, bem como dos gerentes; b) número de pontos de atendimento (log Posições de Atendimento); c) principal atividade do *call center* (ativo/receptivo), tipo de *call center* (terceirizado/próprio), principal segmento atendido pelo *call center* (bancos/telecomunicações) e mercado de atuação (local/regional/internacional).

### 2.4.2 Hipótese 2

A segunda hipótese trata da interação entre as práticas de RH, e se o segmento de mercado e sua estratégia afetam os níveis de desempenho do *call center*.

As variáveis dependentes que compreendem os seguintes indicadores de desempenho operacional: a) a existência de um *target* de atendimento; b) percentual do objetivo do *target* de atendimento; c) atendimento dentro do tempo estimado; d) clientes que desligam antes de serem atendidos; e) tempo das chamadas em média de segundos; e f) número de chamadas por dia, por atendente.

As variáveis independentes de práticas de RH, segmento de mercado e estratégia compreendem os indicadores: **1) práticas de Recursos humanos:** a) treinamento formal de habilidades de interação com os clientes; b) treinamento formal de habilidades interpessoal e equipes; c) treinamento inicial – dias; d) treinamento contínuo – dias; e) treinamento para tornar o atendente proficiente – semanas; f) treinamento de atualização de produtos; g) treinamento de gerenciamento do stress; h) salário anual dos atendentes; i) benefícios recebidos pelos atendentes; j) percentual de uso de testes utilizados na seleção dos atendentes; k) planos de RH para o ano seguinte; **2) Segmento:** l) principais segmentos de mercado atendidos; **3) Estratégia:** m) estratégia adotada pelo *call center*.

As variáveis de controle usadas para pesar o modelo são: a) grau de instrução do atendente e dos gerentes; b) número de pontos de atendimento (log Posições de Atendimento); c) principal atividade do *call center* (ativo/receptivo), tipo de *call center* (terceirizado/próprio) e mercado de atuação (local/regional/internacional).

### 3 - O SETOR DE CALL CENTER NO BRASIL

Neste capítulo, é apresentada a evolução histórica dos *call centers* no Brasil, os fatores que impulsionaram essa indústria, e a sua relevância no setor de serviços, como um dos setores que mais absorve mão-de-obra feminina e jovens em busca do primeiro emprego. Nele, são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa, no mapeamento do mercado brasileiro das empresas de *call center* próprio e terceirizado quanto a porte das empresas, segmentos atendidos, estrutura, tipos de serviços oferecidos, dimensão estratégica e abrangência de mercado atendido, e as práticas de recursos humanos. Além disso, são apresentados os resultados estatísticos do teste de análise multivariada das hipóteses testadas neste estudo.

#### **3.1. A Evolução da Indústria de Call Center no Brasil**

Na última década, a indústria *brasileira* de *call center* vem crescendo significativamente. Uma série de fatores contribuiu para o seu desenvolvimento, impulsionando o seu crescimento e a sua importância, como a sua terceirização no segmento de prestação de serviços.

A implementação de serviços terceirizados de teleatendimento representou uma oportunidade de mercado, que permitiu a inserção das empresas de *call center* no mercado de prestação de serviços, por meio do processo de gestão pelo qual a empresa repassa algumas atividades que não são essenciais de seu negócio para terceiros executarem, estabelecendo uma relação de parceria (CHAHAD e ZOKUN, 2002).

Além da terceirização, outros fatores impulsionaram a expansão do setor de *call center* nos anos 90, como a liberalização das telecomunicações, ocorrida entre 1997 e 1999, permitindo um maior grau de competitividade no setor, naturalmente, pela redução dos custos de telecomunicações (ANATEL, 2006; PUC, 2005). Com a abertura do mercado, ampliação da competição e redução de tarifas

para instalações, grandes empresas transnacionais do setor de telefonia e outras empresas nacionais passaram a atuar fortemente no setor e a expandir suas atividades.

O desenvolvimento tecnológico da computação e das telecomunicações, em especial da Internet, também permitiu maior integração de sistemas e maiores possibilidades de interação das organizações com os clientes (GOLDSTEIN, 2003).

Um outro fator na expansão do setor de *call center* foi o Código de Defesa do Consumidor de 1990, que permitiu aos consumidores adquirirem direitos importantes nos processos de compra de produtos e serviços. Diante disso, as empresas, por exigência legal, têm a obrigação de prestar a informação adequada e clara sobre produtos e serviços adquiridos, oferecendo a eficaz prestação de serviços. Em geral, isso permitiu aos consumidores terem acesso ao serviço de atendimento ao cliente.

Assim, as implementações dos *call centers* se expandiram, para facilitar a interação entre cliente e empresa, tornando-se um dos investimentos que mais se popularizou como forma de contato com a organização (SILVA et al, 2002). A liberalização das telecomunicações foi um dos movimentos mais importantes e decisivos para o desenvolvimento do setor de *call center* no Brasil (PUC, 2005).

A demanda do número de assinantes de telefonia fixa e assinantes de celulares cresceu na última década, e continua crescendo significativamente. Segundo a Anatel (2005), o número de telefones fixos e celulares cresceu de 19,2 milhões em 1996 para 42,8 milhões em 1999, representando um crescimento de 123% no período, e continua em plena expansão. Em decorrência desse crescimento, a indústria de *call center* vem investindo na contratação de mais profissionais, ocupando uma posição de elevada importância na geração de emprego a milhares de trabalhadores. Nos últimos anos, algumas empresas têm crescido, em faturamento, até 60%, de um ano para o outro, expandindo suas áreas de atuação (GAZETA MERCANTIL, 2005). Alguns especialistas entendem que o setor ainda está na sua infância, e em crescimento acelerado, e a tendência é que o uso dos *call centers* se expanda ainda mais, confirmando a trajetória das empresas de *call center* (DOYLE e CAROLAN, 1998).

O crescimento do setor é evidenciado por Datamonitor (2003), que apresenta um crescimento médio anual de 17% no período de 2002 a 2004, superior ao do País, que teve um PIB de 7,7% (IBGE, 2005). No mesmo período, a

Datamonitor (op. cit.) indica que o número de posições de atendimento (PAs) cresceu em média 19,7%, de 100.800 posições em 2002 para 149.900 em 2004.

A Call Center (2005) afirma que foi estimado para o final de 2004 o número de 102.486 PAs, empregando 196.656 profissionais. A Clientesa (2005), relatando pesquisa realizada pela empresa DMS, ao final de 2005, estimou o número de 340.000 PAs e 600.000 trabalhadores, mostrando a ascensão do setor.

A Contax Participações S.A. (2005), citando o IDC (*International Data Corporation*), afirma que o número de PAs terceirizadas no Brasil representou um total de 79.433 PAs, representando um percentual de 33% do total de PAs existentes no País, entre terceirizadas e próprias.

As informações apresentadas por Datamonitor (2003), Call Center (2005) e Clientesa (2005), sobre a indústria de *call centers* no Brasil, parecem não convergir. No entanto, a ABT, como fonte oficial do segmento de *call centers*, estima que existam cerca de 250 empresas de *call center* terceirizadas, das quais 17 detêm 75% desse mercado, e que o total de PAs no Brasil era de 240.706 ao final de 2004. Para essa pesquisa, será adotado o parâmetro da ABT, de 250 e 240.706 PAs até o final 2004, que foi considerado o mais representativo, pela PUC-SP (2005).

Segundo Creagh (1998), no ano 2000, mais de meio milhão de pessoas no mundo estariam trabalhando em *call centers*, sendo que, desse total, três quartos seriam mulheres. Em pesquisa realizada pela PUC-SP (2005), esse indicador se confirma, pois 76,2% da mão-de-obra do setor é composta por mulheres. Trata-se de um setor que acolhe e re-insere a mulher que se afasta do mercado de trabalho em decorrência das escolhas familiares. A contratação de mulheres para esse tipo de serviços se dá pelo fato de ser uma mão-de-obra barata e que se ajusta aos padrões burocráticos exigidos pelo trabalho. Entretanto, há também a contratação de homens jovens em busca do primeiro emprego, que segundo a ABT (2005), o índice é de 45%.

O número de postos de trabalho disponíveis no Brasil, entre empresas de *call centers* terceirizados e *call centers* próprios, teve uma alta de 10%, entre 2004 e 2005. Em setembro de 2005, o setor estava empregando cerca de 580 mil trabalhadores, mas com a perspectiva de terminar o ano com 615 mil. O setor é visto hoje como o maior empregador na área de serviços no Brasil (ABT, op. cit.).

No entanto, alguns aspectos das práticas organizacionais ainda são desconhecidos, despertando o interesse de diversos pesquisadores no Brasil, Estados

Unidos e Inglaterra. Temos, para esta pesquisa, aspectos sobre a organização do trabalho, a remuneração, as condições de trabalho, a saúde e a segurança no trabalho.

Percebe-se, partindo da análise dessas fontes distintas e da pesquisa realizada pela PUC-SP (2005), que existe uma relação entre PAs e empregados das empresas, variando de 1,76 a 2,26%. Ao confrontar os dados das pesquisas realizadas pela Contax, Call Center, Clientesa, Datamonitor, com as informações identificadas na pesquisa realizada pela PUC-SP, estima-se um valor aproximado de 400.000 a 450.000 empregados trabalhando entre 1.000 e 1.100 *call centers* no Brasil em 2005.

Entretanto, segundo estimativas da ABT, em 2006, há perspectiva de se fechar o ano com 675 mil trabalhadores atuando no setor e 10% de crescimento em relação a 2005, com estimativas de faturamento em torno de R\$ 4 bilhões, somente por parte das empresas do setor que operam como terceirizadas, além da criação de mais 75 mil novos postos de trabalho ao longo de 2007 e crescimento no patamar de 10% (2007).

A IDC, subsidiária da *International Data Corporation* no Brasil, projeta que o mercado terceirizado de serviços de *call center* em 2007 movimentará cerca de US\$ 1,2 bilhões de dólares no Brasil (CALL TO CALL, 2007).

A seguir, caracterizaremos o setor de *call center* no Brasil, a partir da análise dos dados da pesquisa realizada pela PUC-SP (2005), para verificar como esta indústria está dimensionada quanto à estratégia de terceirização do atendimento aos clientes, à distinção por tamanho do *call center*, ao tipo de estrutura das empresas, aos segmentos de mercado atendidos, ao posicionamento geográfico, aos tipos de serviços oferecidos, à estratégia declarada adotada pelas empresas de *call center*, aos principais segmentos atendidos e às práticas de recursos humanos adotadas pela empresas brasileiras.

### **3.2. Caracterização da Indústria de Call Center**

No Brasil, existem dois tipos de *call center*: o terceirizado e o próprio. Os terceirizados são empresas especializadas em serviços de *call center* e que prestam seus serviços a outras empresas que as contratam, dentro do princípio da

terceirização. Entre os *call centers* terceirizados se encontram, também, os que são subsidiárias de empresas de um grupo para o qual prestam serviços. No Brasil, por exemplo, temos a Atento, uma empresa do grupo espanhol, do ramo de telecomunicações, que presta serviços a empresas do próprio grupo, na área de telefonia e Internet, além de atender a outros clientes.

Os *call centers* próprios fazem parte de uma organização maior, que preferem manter o atendimento a clientes dentro de seu negócio, por identificar que a atividade realizada pelo *call center* compreende a competência essencial da empresa.

A idéia sobre competências propõe à empresa identificar suas competências essenciais, procurar potencializá-las e terceirizar as atividades que não estejam diretamente associadas ao negócio principal (PRAHALAD e HAMEL 1990). Segundo Prahalad e Hamel (op. cit.), as competências essenciais são definidas como aquelas que agregam valor e benefício ao cliente e ao produto final, e ainda provém acesso a uma ampla variedade de mercados, além de serem difíceis de copiar pelos competidores.

A decisão de descentralizar a operação de atendimento aos clientes para um *call center* terceirizado compreende alguns fatores a serem analisados pela organização. Esses fatores são relativos à competência essencial da empresa, aos custos para implementação e manutenção de *call center* próprio, em comparação com os custos de uma empresa terceirizada e com os serviços oferecidos durante a vigência do contrato de prestação de serviços. Devem ser também analisados os aspectos relativos à constante atualização e ao investimento em tecnologia da informação, e recrutamento e seleção de mão-de-obra qualificada para o exercício da função, uma vez que esse tipo de atividade apresenta altos índices de *turnover*, e exige agilidade na reposição dos profissionais.

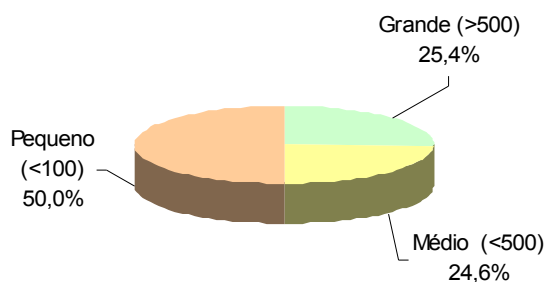
Entretanto, a decisão de terceirizar ou não a operação do *call center* dependerá se o gerenciamento do relacionamento com o cliente é considerado essencial ou um fator central na competitividade da empresa (BATT, DOELLGAST e KWON, 2005).

Os defensores do marketing de relacionamento, como Stone e Woodcock (2002), propõem que a empresa identifique quem são seus clientes, desenvolva ações que estimulem o relacionamento e sua administração, visando benefícios aos clientes e à empresa. McKenna (1992) defende que *uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade dos clientes*. Considerando-se a visão

desses autores, identifica-se que a operacionalização do atendimento ao cliente deve estar internalizada às diversas atividades da empresa. A pesquisa realizada pela PUC (2005) revela que 53% dos *call centers* são terceirizados e 47% são próprios.

Ao se comparar esses dados com aqueles da pesquisa realizada em outros países, verifica-se que nos Estados Unidos 86% dos *call centers* são próprios e 14% são terceirizados. Da mesma forma, na França 72% são próprios e 28% são terceirizados. No entanto, na Alemanha, 33% são próprios e 67% são terceirizados, resultado mais próximo da realidade da indústria brasileira. Portanto, parece, ainda, não existir dados suficientes que comprovem ou identifiquem uma forma correta que sustente ou não a estratégia de terceirização ou internalização do *call center*. Segundo a Contax (2005), citando o IDC, a taxa de PAs terceirizadas em relação ao número total de PAs existentes no Brasil saltou de 22% em 2002, para 33% ao final de 2004. Esse indicador revela que há um crescimento da terceirização em relação à internalização do *call center*.

Os *call centers* no Brasil se distinguem em termos de tamanho, estrutura, tempo de implantação, localização e mercado atendido. Na pesquisa realizada pela PUC (2005), os *call centers* estão representados em função do número de posições de atendimento (PAs), e classificados em pequeno, médio e grande portes, como observa-se no gráfico 1.

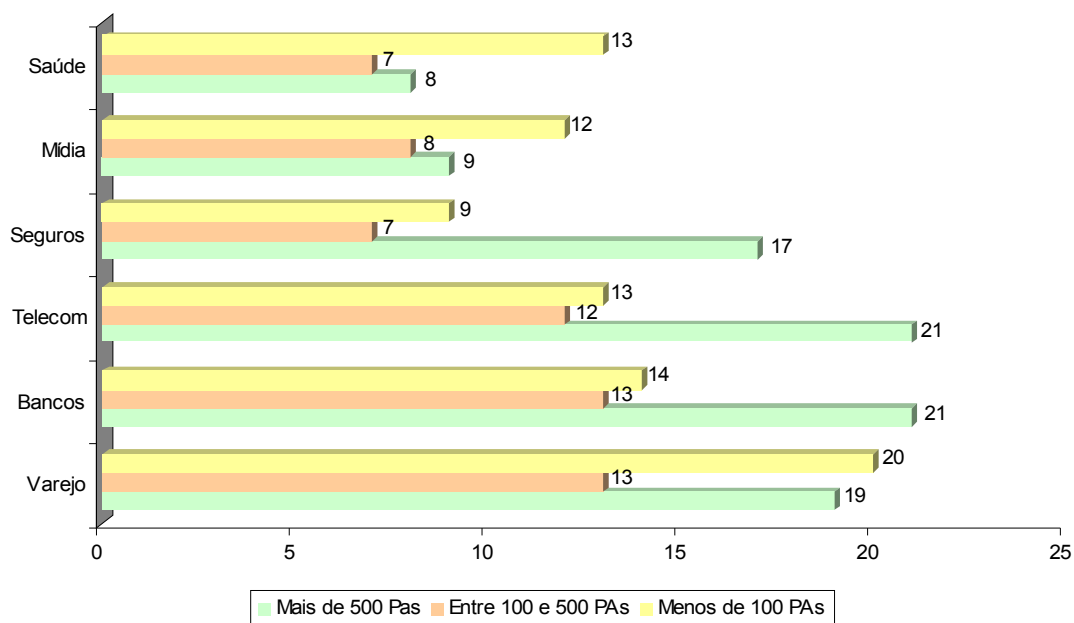


**Gráfico 1**

Distribuição dos *call centers* da amostra, pelo porte, em número de PAs

Um outro aspecto que caracteriza a forma de gestão e administração dos *call centers* diz respeito aos segmentos atendidos. Segundo a pesquisa realizada

pela PUC (2005), o porte da empresa influencia o segmento de atuação. No gráfico 2, observa-se mudança com relação ao padrão observado no gráfico 1. Para os *call centers* de grande porte, os setores de telecomunicações e bancos são os mais atendidos, seguidos pelo setor de varejo.



**Gráfico 2**

Principais Segmentos Atendidos por *Call Centers* de Grande Porte

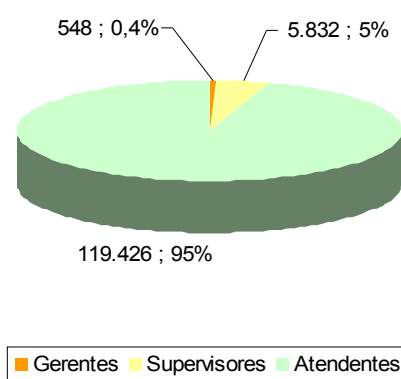
Para os *call centers* de médio porte, verifica-se uma aproximação ao índice identificado no gráfico 1, com os setores de varejo, bancos e telecomunicações, sendo os mais focados pelas estratégias dos *call centers* de médio porte.

A avaliação dos nichos de mercados explorados pelos *call centers* de pequeno porte mostra diferentes padrões, em especial, para o segmento de varejo e alguns setores, comparados, como os setores de mídia e saúde.

Verifica-se, então, que para cada porte dos *call centers* apresentam-se diferentes estratégias a serem aplicadas. Os *call centers* de maior porte dedicam-se a segmentos de maior significado econômico-financeiro, enquanto observa-se uma transição para nichos menores para os *call centers* de menor porte.

### 3.2.1. Estrutura dos Call Centers

Os *call centers* possuem estruturas achatadas (*flat*), como podemos ver no gráfico 3. A relação entre gerentes, supervisores e atendentes tem a média de 1 gerente para cada 20 supervisores e 1 supervisor para uma média de 20 atendentes.



**Gráfico 3**

Distribuição Média de Gerentes, Supervisores e Atendentes

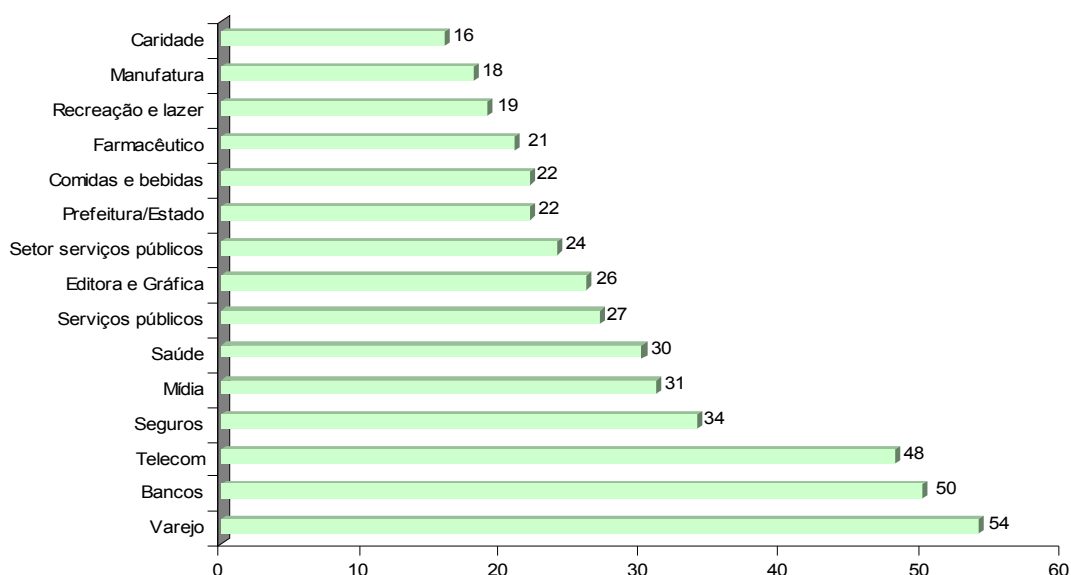
Em casos específicos, foram observadas relações bem distintas da média, mas, mesmo assim, corroborando com a estrutura funcional achatada dos *call centers*.

O que chama a atenção, é que esse achatamento observado no Brasil é superior aos dados dos demais países participantes do projeto da pesquisa global. Enquanto no Brasil, o percentual de gerentes e supervisores não supera 6%, o percentual nos Estados Unidos é de, no mínimo, 14% e na França de 9%.

### 3.2.2. A Indústria e os Segmentos Atendidos do Mercado

A pesquisa abrangeu *call centers* que atendem uma grande variedade de segmentos industriais. O gráfico 4 revela os 15 principais segmentos citados pelos respondentes e a distribuição dos *call centers* que atendem os setores. Observa-se

que os setores que mais se utilizam dos *call centers* são: varejo, bancos e telecomunicações.



**Gráfico 4**

Distribuição Setorial – 15 Setores Mais Citados

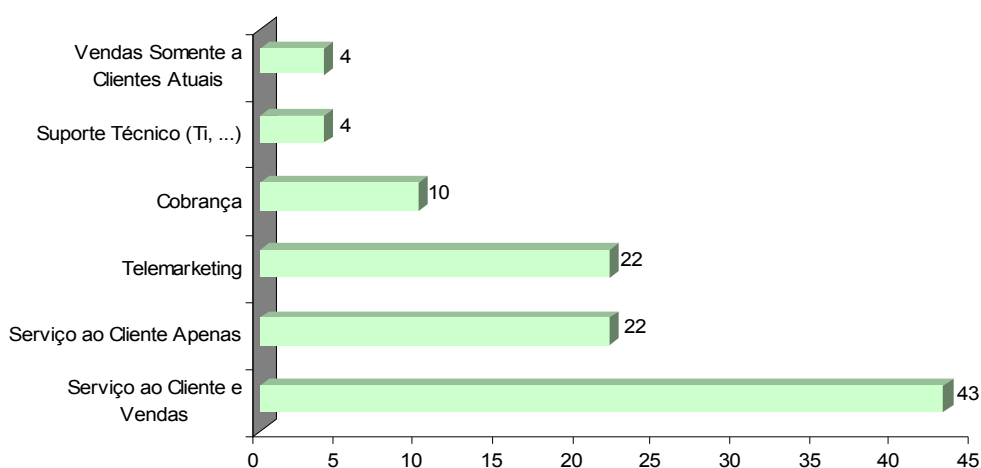
Após esses três segmentos, encontramos outros setores citados em menor intensidade. Esses resultados obtidos no Brasil ficaram relativamente alinhados com o observado em outros países. Na França, por exemplo, os quatro setores mais atendidos foram o de seguros, o de varejo, o das telecomunicações e os bancos. Em pesquisa realizada na Alemanha, houve certo agrupamento de segmentos, sendo que serviços financeiros, mídia (serviços gráficos/editoriais), setores públicos e varejo foram os mais citados. Nos Estados Unidos, os segmentos mais mencionados foram telecomunicações, serviços financeiros, B2B em TI e varejo.

### 3.2.3. Tipos de Serviços

Os tipos de serviços prestados pelos *call centers* são diferentes, como se observa no gráfico 5. Essas diferenças são importantes na definição da estratégia de negócios e também nas políticas de recursos humanos. Dependendo do serviço

prestado, o perfil dos empregados é diferente, correspondendo a diferentes habilidades.

Segundo o estudo da PUC (2005), 43 (38%) dos *call centers* prestam serviços e vendas aos clientes, 22 (19%) prestam apenas serviços a seus clientes e 22 (19%) deles prestam *telemarketing* como principal atividade.



**Gráfico 5**

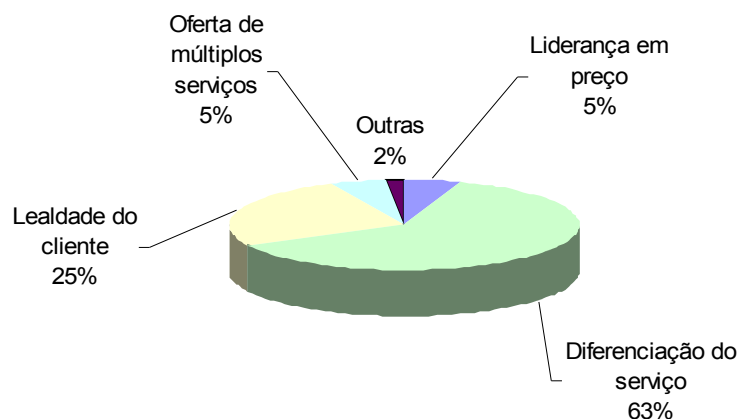
Distribuição dos *Call Centers* por Principal Atividade

Os resultados obtidos na pesquisa brasileira são iguais aos obtidos nos Estados Unidos para as três primeiras posições do gráfico, serviços ao cliente e vendas, serviço ao cliente e *telemarketing*. Já na França, serviços aos clientes ocuparam a primeira posição com 34% da amostra, seguido de serviço ao cliente e vendas e *telemarketing* com 25% e 18%, respectivamente.

#### 3.2.4. Dimensões Estratégicas dos Call Centers no Brasil

As organizações adotam diferentes estratégias na administração dos *call centers*. As principais estratégias declaradas e apontadas por este estudo são apresentadas no gráfico 6. A estratégia de diferenciação do serviço oferecido foi a mais apontada com 63% das respostas, seguida da fidelização dos clientes com 25%,

seguidas em escala inferior pelas estratégias de liderança em preço e oferta de múltiplos serviços.



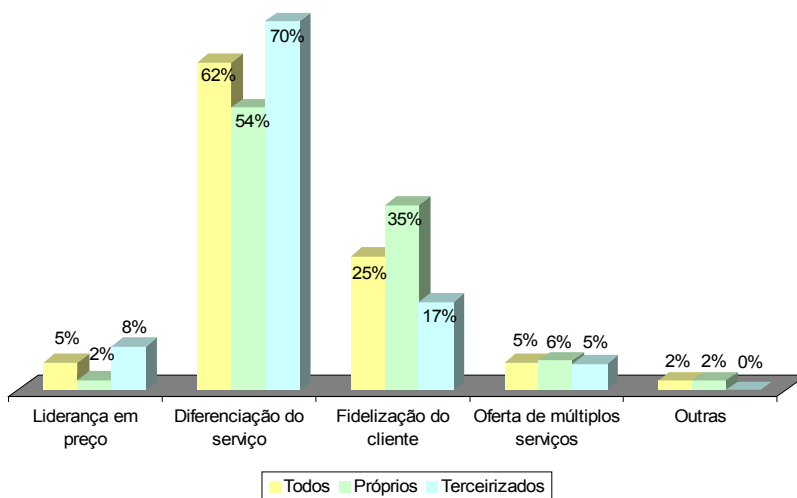
**Gráfico 6**

Principais Estratégias Utilizadas pelos *Call Centers*

As estratégias de diferenciação de serviços e liderança em preço foram, inicialmente, propostas por Porter (1986), por meio de suas estratégias genéricas de atuação em um mercado competitivo.

A *Oferta de Múltiplos Serviços* a clientes tem sido uma tendência observada em alguns países e em alguns setores como, por exemplo, telecomunicações, nos Estados Unidos. Para consumidores finais, oferecem-se pacotes envolvendo telefonia fixa e móvel, banda larga e longa distância por preços inferiores. Para grandes clientes, são oferecidos: consultoria para redes, melhores opções tecnológicas e uma assistência técnica no nível desejado e acordado com o cliente. Da literatura sobre estratégia, o que parece melhor caracterizar essa opção estratégica é apresentado em Hax, Wilde II e Dean (2001), por intermédio de seu vértice estratégico de soluções completas aos clientes.

Quando se examina separadamente os *call centers* próprios e terceirizados, algumas diferenças são identificadas. A diferenciação de serviços permanece como a estratégia mais utilizada, no entanto, para os *call centers* próprios, a fidelização de clientes eleva-se da média de 25% para 35%, enquanto a liderança em preço se reduz de 5% para 2%.

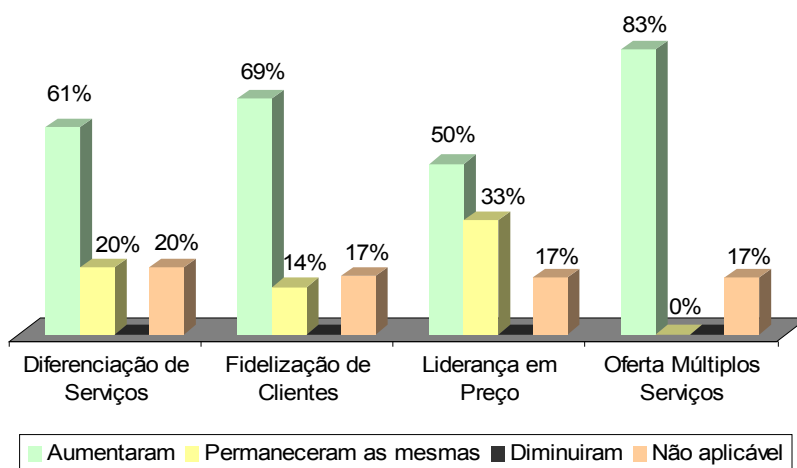


**Gráfico 7**

Comparação da Estratégia entre a Média e os Call Centers Próprios e Terceirizados

Já para os *call centers* terceirizados, a diferenciação do serviço torna-se ainda mais significativa, mas a fidelização de clientes cai para 17%. A estratégia de liderança em preço vai da média de 5% para 8%.

A perspectiva estratégica pode ser, ainda, avaliada de outras formas. Uma delas verifica a estratégia declarada pelo comportamento das vendas nos últimos dois anos, como se pode observar no gráfico 8.



**Gráfico 8**

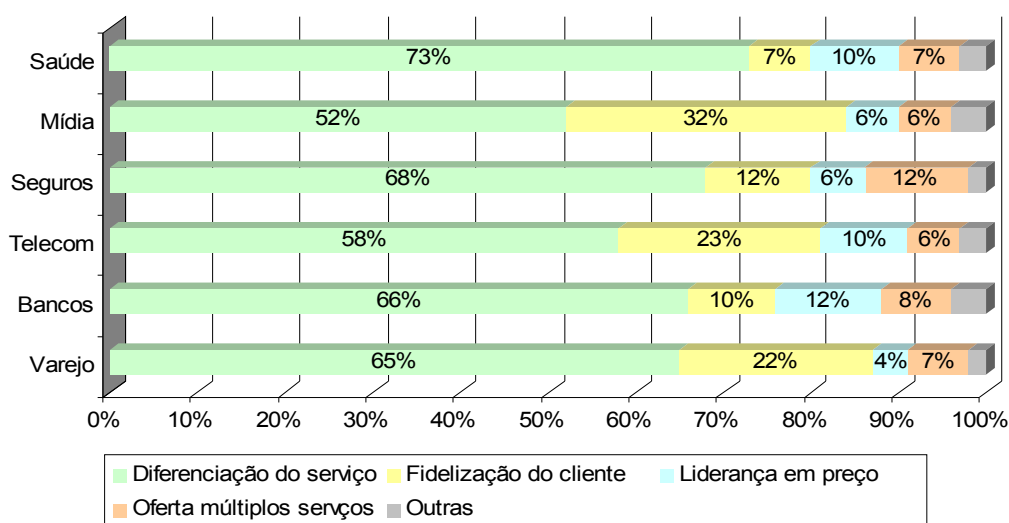
Estratégias e Vendas

Verifica-se que os *call centers* que adotaram a estratégia de diferenciação de serviços não foram os que obtiveram o maior percentual no aumento de vendas, com 61%. Os que se posicionaram com oferta de múltiplos serviços, no entanto, conseguiram o maior percentual, com 83%. No entanto, como a quantidade de respondentes dessa opção estratégica foi pequena, o resultado não pode ser avaliado como uma tendência de mercado.

Por outro lado, verifica-se que a fidelização de clientes obteve um índice de aumento nas vendas superior à diferenciação de serviços (69%) e, nesse caso, a análise foi a segunda amostra mais numerosa da pesquisa. A estratégia de liderança em preço apresenta a mesma situação da amostra da estratégia de múltiplos serviços; no entanto, é interessante observar que ela apresentou o menor índice de aumento nas vendas (50%) e o maior índice de permanência nas vendas (33%).

### 3.2.5. Diferenças entre Segmentos

Na utilização das estratégias, nos seis principais segmentos atendidos e identificados na pesquisa, verifica-se que a diferenciação do serviço é maioria em todas elas, mas com percentuais variando de 73% na área de saúde para 52% na área de mídia. Por outro lado, verifica-se a fidelização de clientes com 32% na área de mídia e apenas 7% no setor de saúde.



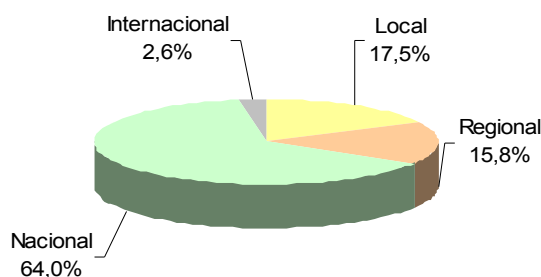
**Gráfico 9**

Estratégias Adotadas nos Seis Segmentos Mais Citados

Com relação às estratégias menos citadas, é interessante verificar o percentual de 12% no segmento de bancos, para a estratégia de liderança em preço, e 12% no segmento de seguros, para oferta de múltiplos serviços.

### 3.2.6. Mercado Atendido

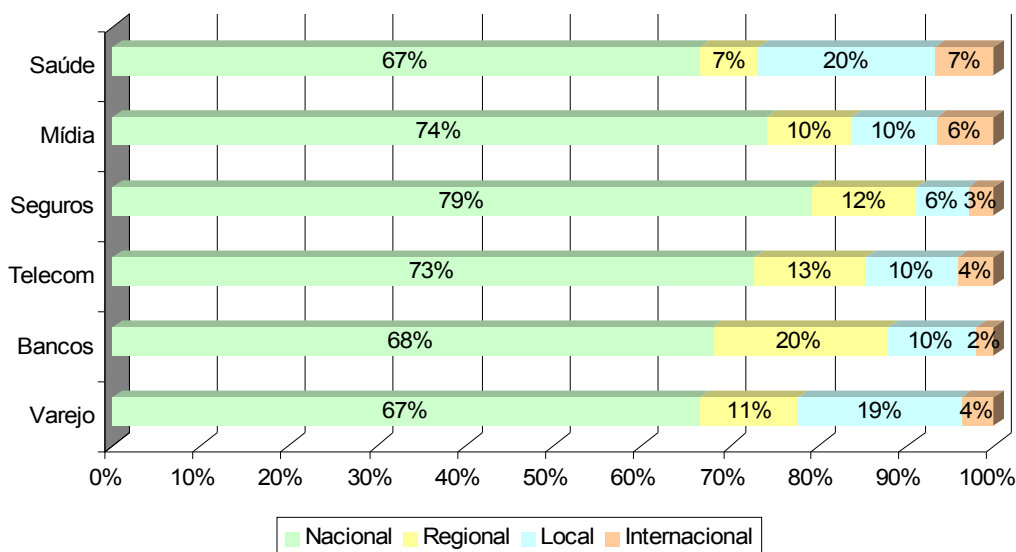
Com relação ao mercado geográfico atendido, a grande maioria (64%) dos respondentes optou pelo mercado nacional como atuação majoritária; o atendimento ao mercado internacional ainda encontra-se bastante incipiente com apenas 2,6%, como se observa no gráfico 10.



**Gráfico 10**

Principal Mercado Geográfico Atendido

Quando a avaliação é feita nos seis maiores setores, a predominância da atuação nacional ainda é patente, variando de 67% nos segmentos de saúde e varejo até 79% no de seguros. Regionalmente, verifica-se uma atuação mais acentuada do setor de bancos em detrimento do setor de saúde que fica bem abaixo da média (gráfico 11).



**Gráfico 11**

Abordagem dos Seis Principais Segmentos

No mercado local, verifica-se grande atuação por parte dos segmentos de varejo e saúde, respectivamente, com 19% e 20%, e, finalmente, na atuação internacional, com exceção do setor bancário, todos os demais ficaram acima da média, com destaque para o setor de saúde.

### 3.3. Práticas de Recursos Humanos

*Práticas de seleção e contratação da força de trabalho e estratégias de capacitação, desenvolvimento e manutenção dos profissionais.*

O processo de recrutamento e seleção de candidatos requer uma sistemática eficiente, que considere as características do cargo e o perfil desejado do candidato, com vista às necessidades da empresa. Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção de profissionais das empresas de *call center* apóia-se em diversas técnicas que possibilitam a identificação da pessoa certa para o lugar certo. As técnicas mais utilizadas pelas empresas, segundo o estudo, são as entrevistas, os

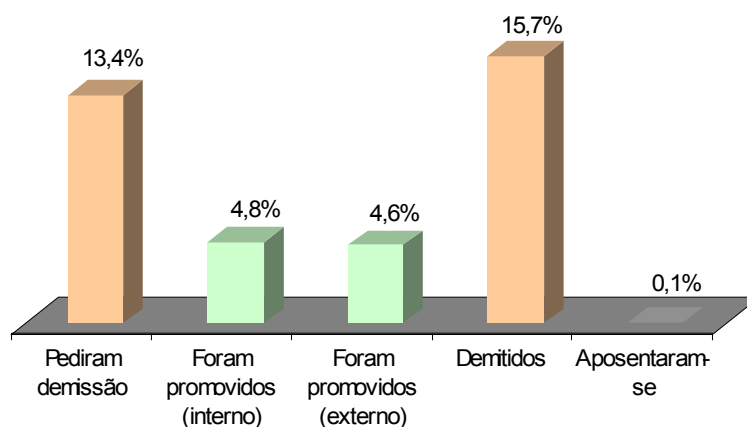
testes e as dinâmicas de grupos, que indicam se os candidatos estão capacitados ou não para fazer parte do quadro de funcionários da empresa.

O estudo demonstra que 87% das empresas utilizam técnicas e sistemas de recrutamento e seleção estruturados na identificação dos candidatos a integrarem o seu quadro de profissionais. As empresas declaram que o custo médio para recrutar e selecionar um profissional de atendimento é de 226,00 reais por candidato. Esse dado é relevante para auxiliar a empresa nas análises da área de RH, quando o compara com as taxas de *turnover*, com o tempo médio de capacitação do profissional e com os custos relativos às ações de capacitação, desenvolvimento e manutenção dos profissionais.

### 3.3.1. Turnover e Estabilidade no Emprego

O *turnover* impacta as organizações de *call center*, e exige das empresas cuidadosa atenção, devido aos custos que estão associados a ele, tais como o do recrutamento e seleção de candidatos, o do treinamento e o de baixo desempenho dos profissionais inexperientes. A oportunidade de superação desses índices exige das organizações o desenvolvimento e a implementação de práticas de RH que estimulem a estabilidade dos atendentes, criando perspectivas de carreira interna e externa.

Deve ser considerado que: a) trata-se de uma atividade que contrata mão-de-obra sem experiência específica; b) é uma mão-de-obra jovem, e sua maioria é formada por pessoas que buscam seu primeiro emprego; c) os trabalhadores do setor recebem uma carga de treinamento muito grande. Assim, uma das razões que explica o *turnover* encontrado é que, caso exista uma capacitação constante dos trabalhadores, pode haver, como consequência, a possibilidade de que eles, depois de formados, busquem outras oportunidades de trabalho, talvez mais alinhadas à sua vocação.



**Gráfico 12**

### Percentuais de *Turnover*

A partir da análise dos dados, observa-se que o índice de *turnover* anual – que conforme metodologia internacional utilizada no projeto de pesquisa compreende os empregados que se demitiram, os que foram demitidos, os que se aposentaram, os que foram promovidos para outras posições, internamente ou para outras empresas do grupo – apresentou uma média geral de 33,1%, com pequenas diferenças entre o tipo de *call center*.

#### 3.3.2. *Promoção a Posições Mais Altas*

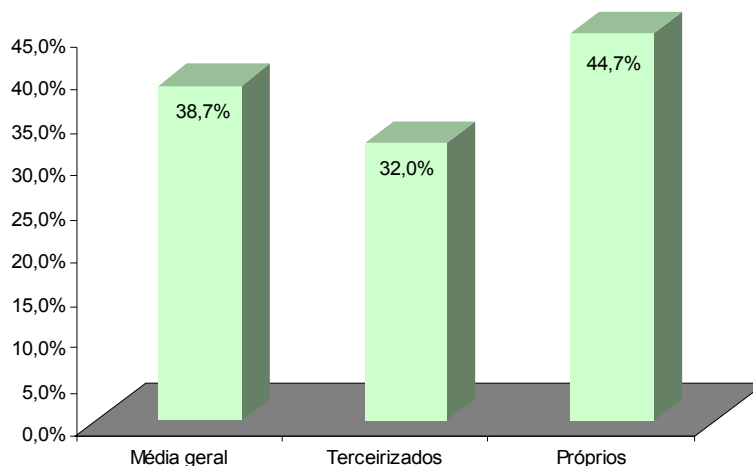
Esse estudo demonstra que a oportunidade de promoção e crescimento profissional na carreira é maior em empresas de *call center* próprio com 29,9%, do que nas de *call center* terceirizado, o qual tem uma estrutura hierárquica com poucos níveis, onde o índice é de 16,1%, como se observa no gráfico 12. Empresas com *call center* próprio adotam a estratégia do *banco de talentos*, isto é, a área de *call center* da empresa tem preferência na participação dos processos de recrutamento interno e promoção para outras áreas.

### 3.3.3. Taxa de Demissão em Call Centers

O índice de empregados demitidos, nesse setor, está em 12,8% para o *call center* próprio e em 18% para o terceirizado. Possivelmente, essa diferença se faz pelo fato de o terceirizado sofrer o impacto da duração dos contratos de prestação de serviços, além das práticas adotadas na gestão de pessoas, no aspecto relativo ao recrutamento e seleção de candidatos.

### 3.3.4. Percentagem de Empregados com Menos de Um Ano no Emprego

Os índices apontados pelo estudo indicam que os profissionais que ocupam a posição de atendimento são submetidos a maior rotatividade, com uma média geral de 38,7%, com diferenças significativas entre os *call centers* próprios e terceirizados, com médias respectivamente de 44,7% e 32,0%, como no gráfico 13.

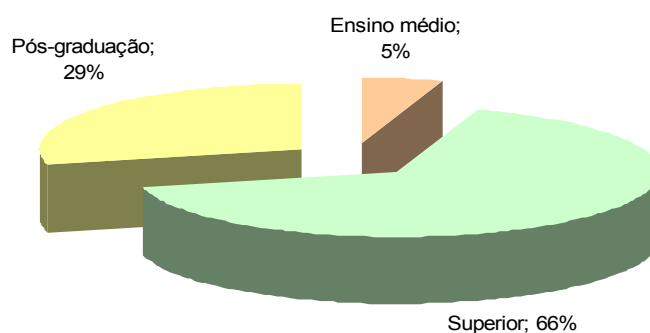


**Gráfico 13**

Profissionais com Menos de Um Ano no Emprego

### 3.3.5. Nível Educacional dos Gerentes

A eficiência no atendimento depende tanto das habilidades dos operadores quanto de técnicas de motivação e de liderança exercida por seus superiores. Pode-se observar, no gráfico 14, um alto nível educacional na formação da gerência responsável pelo *call center*, em que temos, 29% dos gerentes com um diploma de pós-graduação, 66% com curso superior, e apenas 5% com a conclusão do ensino médio.

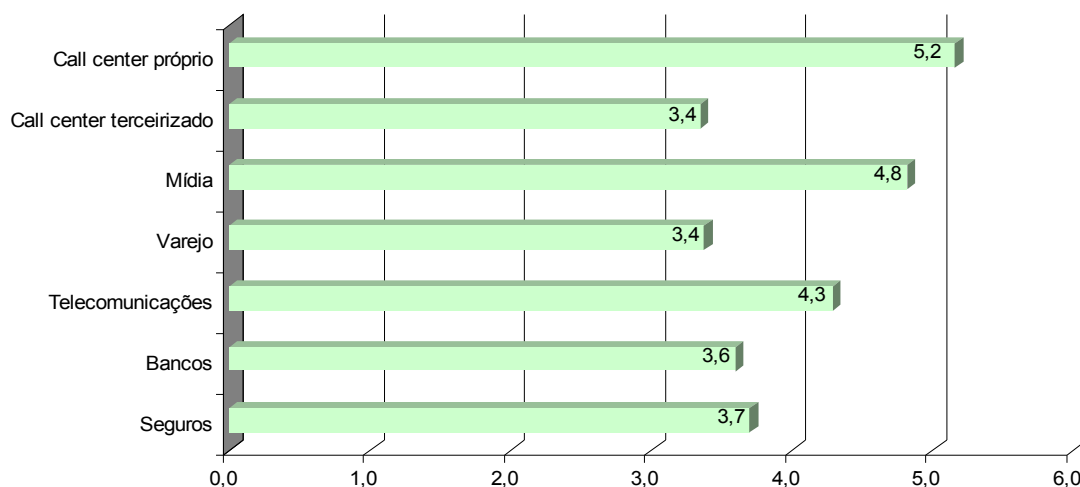


**Gráfico 14**

Nível Educacional dos Gerentes

### 3.3.6. Tempo de Permanência no Emprego - Gerentes

Nos *call centers* próprios, o tempo de permanência da gerência apresentou uma média de 5,2 anos. Já nos terceirizados, a média é de 3,4 anos. Diante dos segmentos de mercado atendidos, também se observa uma variação entre 3 e 5 anos. O caso de maior destaque é o segmento de mídia, com 4,8 anos de permanência da gerência, conforme gráfico 15.



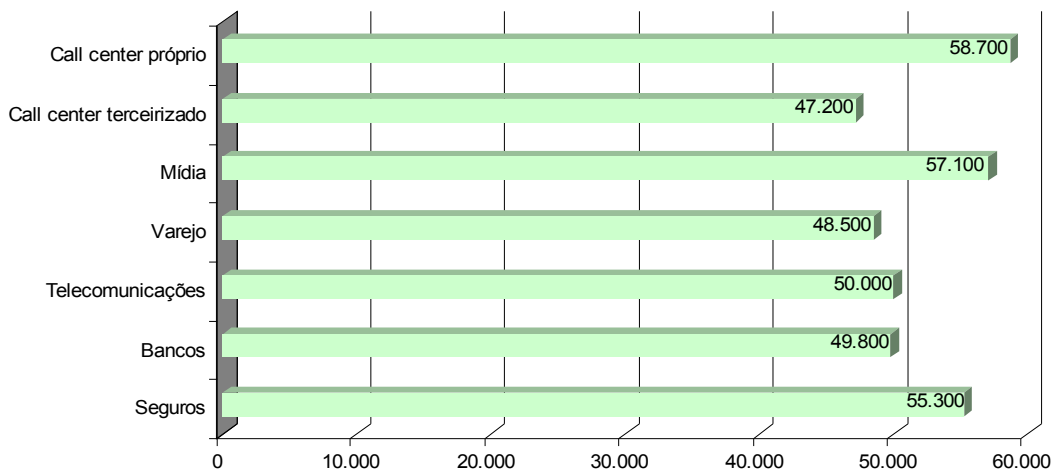
**Gráfico 15**

Tempo de Empresa pelos Gerentes

### 3.3.7. Remuneração Anual dos Gerentes

Os dados referentes à remuneração apresentam variações que merecem uma atenção especial. Enquanto um gerente de *call center* próprio recebe anualmente uma média de 58.700,00 reais, a mesma função é exercida em *call centers* terceirizados, a uma remuneração média anual de 47.200,00 reais, representando uma variação em torno dos 20%. Tipicamente as empresas terceirizadas de serviços, na busca de preços atrativos para os seus clientes, possuem uma estrutura de custos mais enxuta, algo que pode vir a explicar o porquê dos salários menores em *call centers* terceirizados.

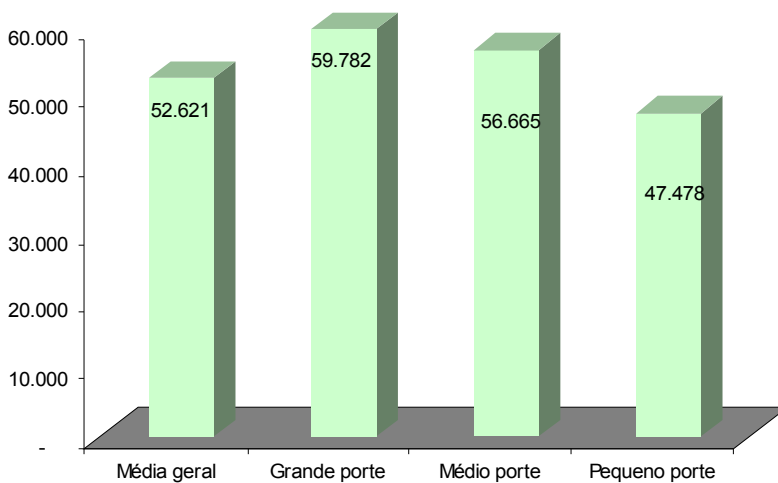
Diante dos segmentos atendidos, o setor de mídia, que apresenta um maior tempo de permanência da gerência na empresa, mostra maior salário perante os demais segmentos, com 57.100,00 reais de rendimentos médios anuais, enquanto o varejo tem, entre os segmentos de maior representatividade, o menor rendimento médio, com 48.500,00 reais, ou seja, uma variação de 15%, como se observa no gráfico 16.



**Gráfico 16**

Remuneração Anual dos Gerentes, Segundo os Segmentos Atendidos

A remuneração média anual dos gerentes é de 52.621,00 reais. Quando se considera o porte dos *call centers*, observa-se uma proporcionalidade entre o porte e os salários médios (Gráfico 6). Em grandes empresas, o valor médio é de 59.782,00 reais, nas médias empresas é de 56.665,00 reais e nas pequenas empresas a remuneração média é de 47.478,00 reais. A variação percentual do menor para o maior corresponde a 21% a menos em relação ao grande *call center*.

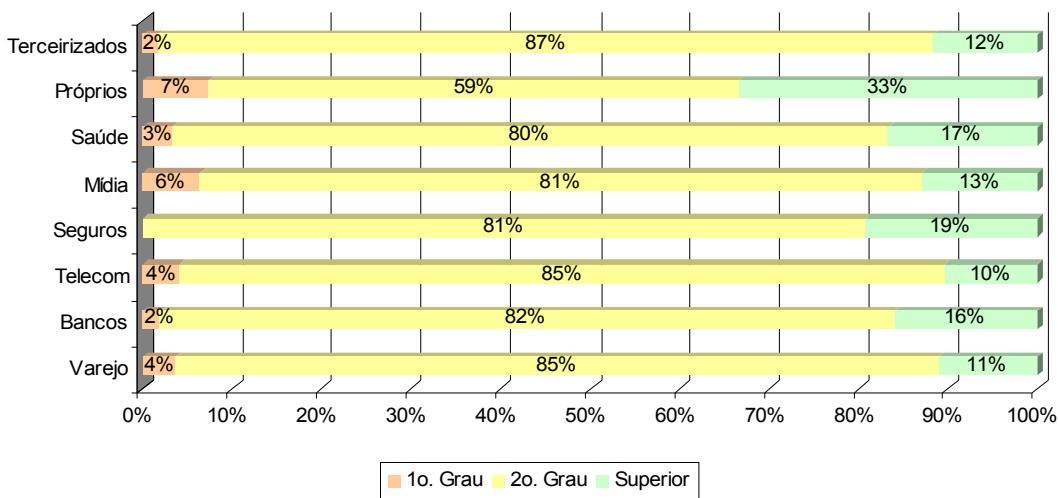


**Gráfico 17**

Remuneração Anual dos Gerentes, Segundo o Porte dos Call Centers

**3.3.8. Nível Educacional dos Atendentes**

Conforme se observa no gráfico 18, a grande maioria dos atendentes apresenta o Ensino Médio como nível de instrução para atuar na indústria de call center.



**Gráfico 18**

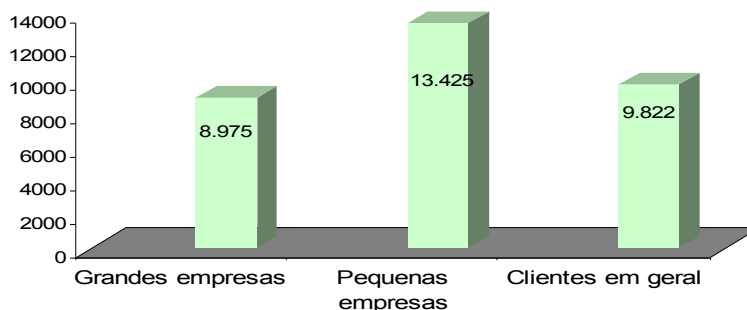
Nível Educacional dos Atendentes

Quando se compara o índice de escolaridade dos trabalhadores dos *call centers* próprios e terceirizados, observa-se que o nível superior é mais expressivo no *call center* próprio, representando 33%, contra apenas 12% no terceirizado.

O índice indicando alta concentração no 2º grau pode ser entendido que o grau de instrução nesse estágio é um requisito mínimo exigido aos candidatos a uma vaga nos processos seletivos. Um outro aspecto a ser considerado, nessa análise, segundo a ABT – Associação Brasileira de Telesserviços, é que 45% desses profissionais são jovens em seu primeiro emprego, portanto, estão iniciando a carreira profissional e se utilizam dessa oportunidade, para subsidiar os custos da formação universitária.

### 3.3.9. Nível de Pagamento aos Atendentes – Segmento de Mercado

As diferenças apresentadas no atendimento aos segmentos de clientes refletem os requerimentos e as capacidades necessárias dos operadores para o provimento desse serviço, refletindo no nível salarial do operador. O operador que atende às pequenas empresas possui um nível salarial anual maior, em torno de 13.425,00 reais; por sua vez o atendimento ao público geral rende ao atendente um salário anual de 9.822,00 reais. Com um rendimento menor está o atendimento às grandes empresas, em torno dos 8.975,00 reais, de acordo com o gráfico 19. A diferença entre maior e menor salário entre segmentos está em 33%.



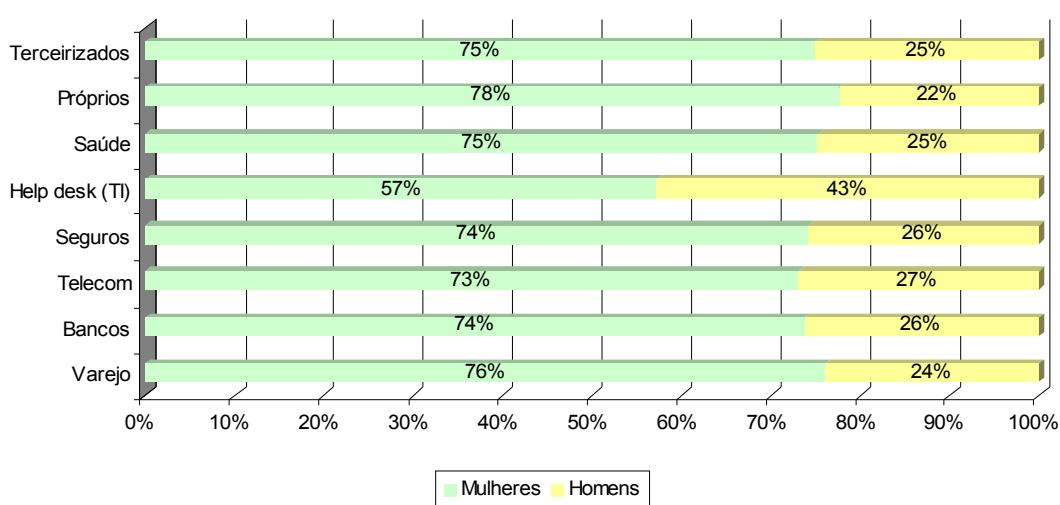
**Gráfico 19**

Nível de Pagamento por Segmento de Mercado

### 3.3.10. Distribuição dos Profissionais de Atendimento por Sexo

A indústria de *call center* no Brasil apresenta 76,2% de participação do sexo feminino em sua força de trabalho e 23,8% de homens.

Os dados apontam que no atendimento em serviços de *help-desk*, o percentual de mão-de-obra feminina é menor em relação aos demais seguimentos pesquisados.



**Gráfico 20**

Distribuição por Sexo e os Segmentos Atendidos

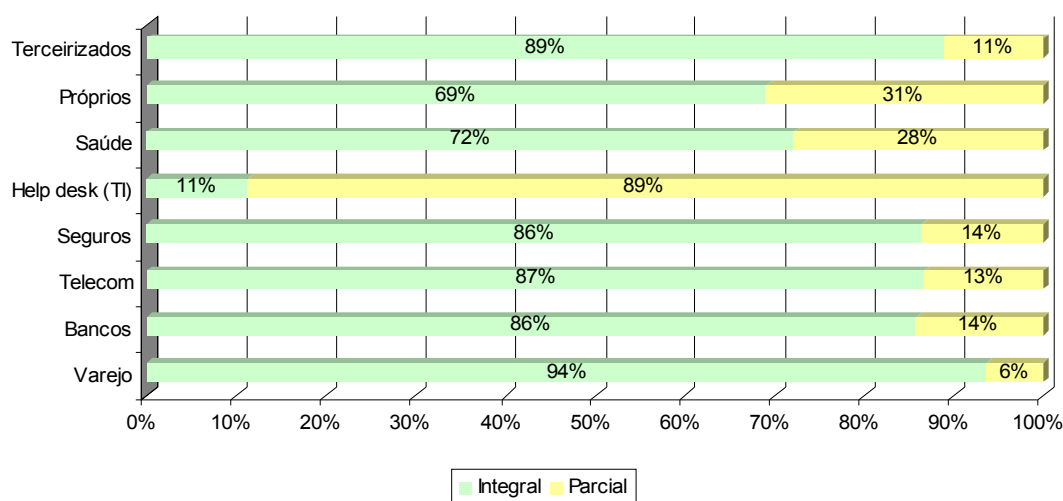
Quando os dados do Brasil são comparados com os de países como Alemanha, França e Estados Unidos, observa-se o mesmo comportamento, ou seja, maior concentração da força de trabalho feminina em relação à de homens, além de se notar uma variação menor do percentual de mulheres em serviços de tecnologia da informação, como se caracteriza no Brasil.

### 3.3.11. Trabalhadores em Tempo Integral, Parcial e Temporário

O estudo revela que há uma tendência no setor de *call center* pela contratação de empregados em tempo integral. Neste sistema de trabalho, o índice é

de 109.288 empregados, e, em tempo parcial, de 16.518 empregados. Nos *call centers* terceirizados, 85% dos empregados trabalham em tempo integral (36 horas semanais) e, nos próprios, este índice corresponde a 65%. Em tempo parcial (menos de 36 horas semanais), o terceirizado está com um índice de 15% e o próprio com um índice de 35% de empregados em tempo parcial. Constata-se, então, que os terceirizados possuem mais profissionais que atuam em tempo integral em relação aos *call centers* próprios.

O *help-desk* (TI) é um setor que se configura no estudo como o que atua com um percentual de 90% de trabalhadores em sistema parcial, talvez, pela especificidade técnica que caracteriza o atendimento prestado por esse segmento, que é seguido pelo setor de saúde, com um índice de 30% de trabalhadores contratados em sistema de tempo parcial.



**Gráfico 21**

Trabalhadores em Tempo Integral e Parcial em *Call Centers*,  
por Setor

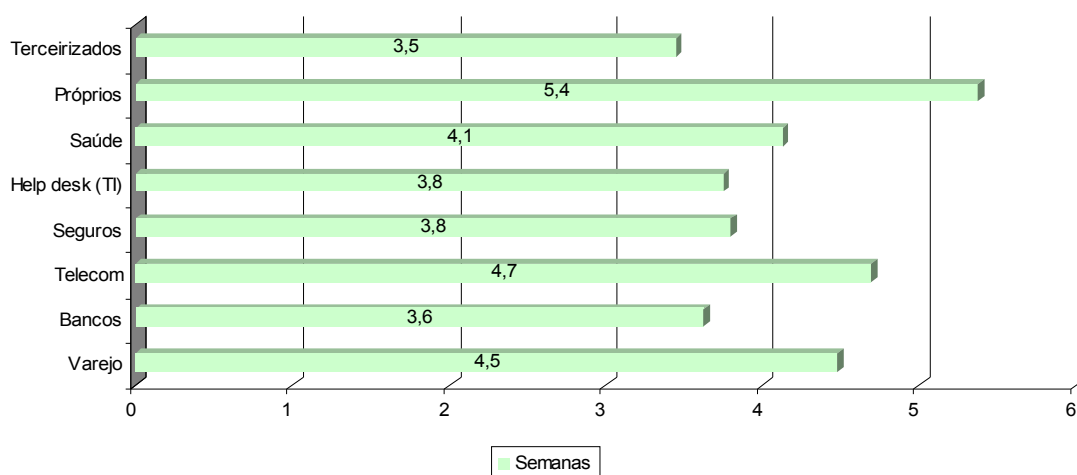
O Varejo é um setor que tem, em média, 90% de seus empregados contratados no sistema de trabalho integral. No entanto, os setores de Seguros, Bancos e Telecom também atuam em sua maioria com trabalhadores em tempo integral. Já os trabalhadores em tempo parcial formam a minoria nesses setores.

Dentre os *call centers* pesquisados, 26% contratam trabalhadores temporários, a fim de acomodar eventuais aumentos de demanda, substituir a ausência de atendentes e mesmo para economia de custos.

### 3.3.12. Competências e Treinamento Inicial - Atendentes

Para que um profissional de *call center* possa dar início às atividades de atendimento, ao ser contratado, é necessário que ele participe de um programa inicial de treinamento, antes de assumir suas funções, que vise à geração de qualidade dos serviços prestados ao cliente. Normalmente, os *call centers* apresentam um número médio de semanas iniciais na capacitação dos profissionais recém admitidos.

O *call center* próprio apresenta uma diferença de 1,9 semanas a mais de treinamento inicial dos atendentes em relação ao *call center* terceirizado, conforme Gráfico 22. Pode-se inferir que isso ocorre devido ao fato de o *call center* próprio incentivar maior aperfeiçoamento e capacitação dos seus operadores. No caso do terceirizado, isso pode significar certa pressão relativa aos contratos de prestação de serviço que estabelecem com seus clientes, em se ter o operador mais rapidamente pronto para dar início às atividades.



**Gráfico 22**

Treinamento Inicial por Setor (Semanas)

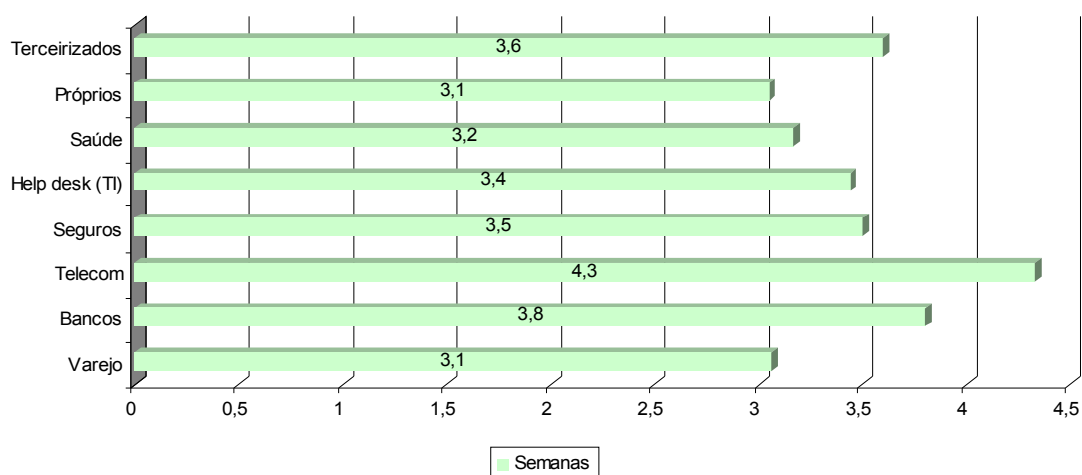
O setor de telecomunicações, pela especificidade técnica dos produtos e serviços, demanda 4,7 semanas na capacitação inicial. Na seqüência, vem o setor de varejo, com um índice de 4,5 semanas, possivelmente, por ser um setor voltado à venda de produtos e serviços, caracterizando a necessidade de alta capacitação, a fim de atingir altos índices de produtividade.

No entanto, essa exigência centra-se no treinamento inicial, e, posteriormente, no treinamento contínuo, esse índice é menor, como se observa no gráfico 23, a seguir, pois, após a fase inicial, o profissional irá desenvolver as habilidades no dia-a-dia do exercício da função.

### 3.3.13. Treinamento Contínuo - Atendentes

O treinamento contínuo é uma exigência do processo, que compreende a capacitação e atualização constante dos operadores. Diante disso, as empresas de *call center* próprio e terceirizado identificam a importância e a necessidade do treinamento contínuo, destinando uma carga horária anual ao treinamento, a fim de reciclar e estimular o contínuo desenvolvimento dos profissionais.

Os dados do gráfico 23, a seguir, denotam maior número de semanas no treinamento dos profissionais que atuam no segmento de telecomunicações, possivelmente, pela necessidade de atualização e mudanças tecnológicas nos produtos. No entanto, o segmento do varejo diminui o número de semanas em relação ao período de treinamento inicial, provavelmente, pelo fato de as habilidades se desenvolverem ao longo da atuação prática, pois o profissional nessa função é relativamente mais monitorado, recebendo *feedbacks* de desempenho com maior frequência.



**Gráfico 23**

Treinamento Contínuo por Setor (Semanas)

O setor de Telecom, por ser competitivo e com constantes demandas de marketing, como, por exemplo, campanha de lançamento de novos produtos e outros aspectos, exige atualização e capacitação constantes dos seus operadores, como se observa no índice de 4,3 semanas de treinamento contínuo, constante do gráfico 23. No entanto, o setor bancário aumenta levemente seu número de semanas em relação ao período de treinamento inicial, talvez, em decorrência de atualizações constantes do setor.

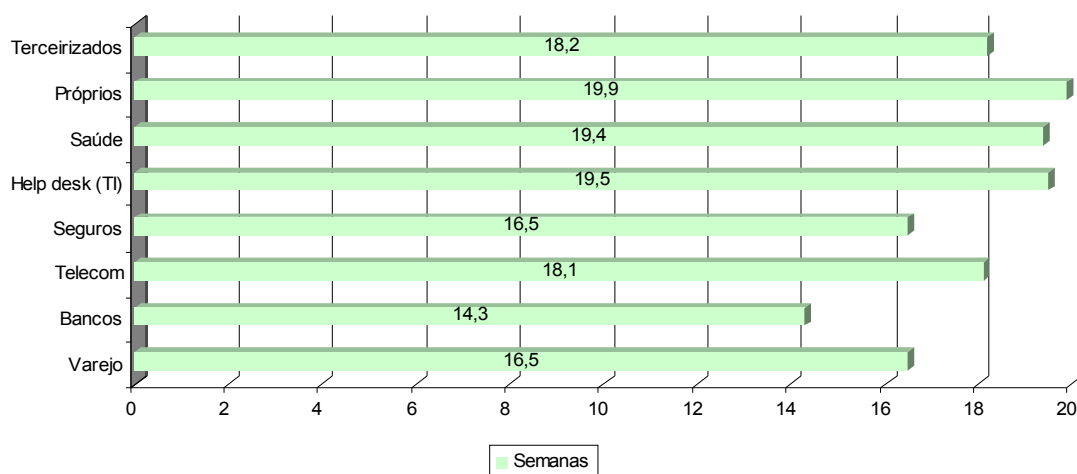
Observa-se que o número de semanas de treinamento contínuo do *call center* terceirizado é superior ao do próprio, possivelmente, pela preocupação em garantir a satisfação e a diferenciação no atendimento dos clientes, pois 63% das empresas declaram focar na administração de suas organizações a estratégia de diferenciação. Cabe destacar na análise desses dados que o Brasil está acima da média de países como a França, que provê 1,5 semanas de treinamento anual, e os Estados Unidos, que apresentam a média de 2 semanas no ano.

#### 3.3.14. Tempo para Se Tornar Proficiente no Exercício da Função - Atendente

Este item é um aspecto da gestão de recursos humanos em que seu indicador deve ser analisado considerando-se as taxas de *turnover* do *call center*. A indústria de *call center* sofre em decorrência de altas taxas de *turnover*, portanto, associar a análise desses dois indicadores é oportuno, pois a proficiência de um profissional demanda relativo tempo e alto custo.

O aproveitamento e a retenção dos profissionais representam uma preocupação constante para as organizações, em razão do tempo que o profissional necessita para se tornar proficiente. No entanto, quando se analisa que o número de semanas para se tornar proficiente é superior ao número de semanas de treinamento inicial e contínuo, identifica-se um aspecto da gestão de pessoas que deve chamar a atenção dos profissionais de RH e da operação do *call center*.

O estudo indica a necessidade de 19 semanas para se ter um profissional proficiente na indústria de *call center* e não há grandes diferenças entre os terceirizados e próprios, como se vê no gráfico 24.



**Gráfico 24**

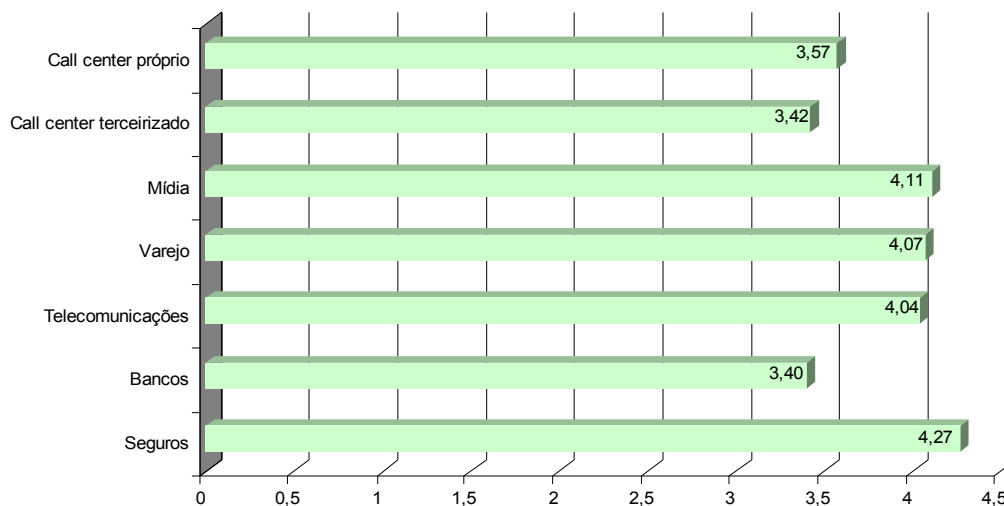
Tempo de Treinamento para Se Tornar Proficiente (Semanas)

Observa-se que alguns setores necessitam de maior tempo de treinamento, como é o caso de *help-desk* (TI), com 19,5 semanas, e saúde com 19,4, provavelmente, devido à necessidade de capacitação em conhecimento técnico que estes setores requerem. Ao se comparar o setor de Telecom do Brasil com o da França, o indicador é semelhante: 18 semanas, no entanto, nos Estados Unidos são necessárias 21 semanas.

### 3.3.15. Organização do Trabalho: práticas, autonomia e mecanismos

Quando confrontado o tempo de duração das chamadas nos *call centers* próprios e nos terceirizados, nota-se que não há diferença entre eles, pois ambos estão em torno de 4 minutos por atendimento. Entre os segmentos atendidos, o destaque fica com o setor bancário, que faz, em média, um atendimento a cada 3 minutos; outros segmentos, variam entre 4 minutos e 4 minutos e 10 segundos. No gráfico 25, observa-se que o atendimento do setor bancário apresenta um maior fluxo

de ligações. Com isso, ao realizar mais ligações, o tempo de cada uma é menor, provavelmente, pelo tipo de interação realizada e pelo grau de automatização, como acontece nas consultas a saldos, por exemplo, como se observa no gráfico 25.



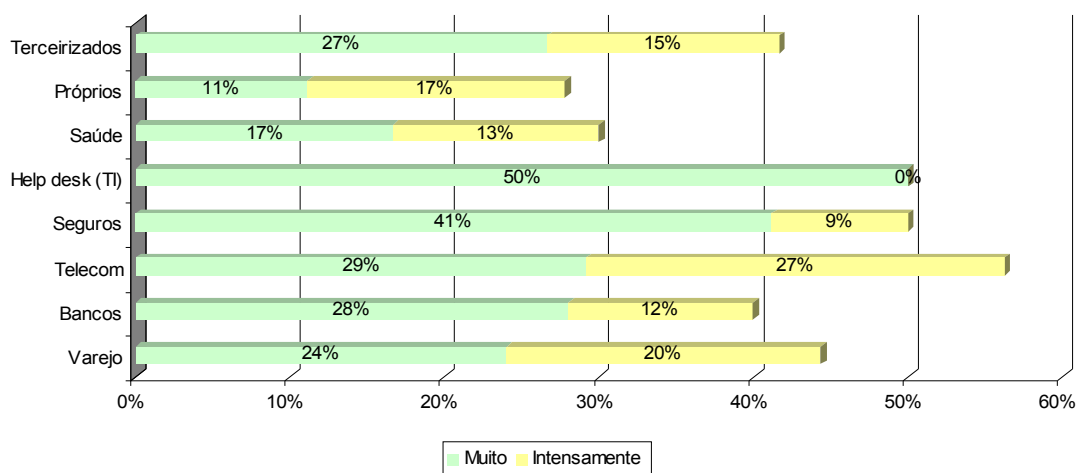
**Gráfico 25**

Tempo de Duração das Chamadas

### 3.3.16. Autonomia no Emprego – Uso de Script

O *script* é, como afirma Oliveira (2002), um mecanismo de controle da vulnerabilidade trazida pela ampliação das possibilidades de conexão empresa-cliente, na tentativa de produzir um atendimento que seja uniforme e igualitário e inspire confiança, controlando o processo interativo, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e sentimentos de ambos os participantes – clientes e o operador.

O estudo aponta que o *script* é mais utilizado no *call center* terceirizado, com um índice de 42%, denotando maior condicionamento na forma de atendimento em comparação com o *call center* próprio, em que o índice é de 28%, como nota-se no gráfico 26.



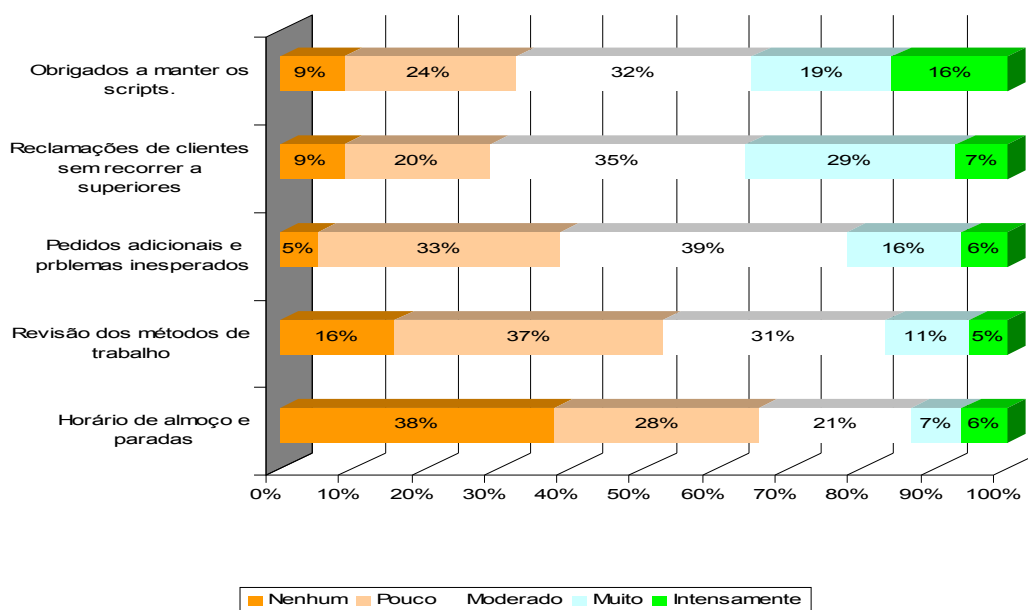
**Gráfico 26**

### Uso de *Script*

Observa-se que os setores de telecomunicações, seguros e *help-desk* (TI) são aqueles onde o *script* é bastante utilizado. O setor de telecomunicações apresenta um índice de 27% do uso intenso do *script*, caracterizando-se certa padronização e controle nas informações transmitidas ao cliente. Esse índice está acima da média dos *call centers* próprios e terceirizados de outros segmentos, o que talvez possa ser explicado pelas constantes campanhas de marketing e variedades de novos planos de serviços observados nesse setor.

#### 3.3.17. *Autonomia no Tratamento de Solicitações Inesperadas*

Os Gráficos 27 e 28, a seguir, apresentam uma série de aspectos relacionados à autonomia dos atendedores para com os consumidores.



**Gráfico 27**

### Autonomia no Trabalho

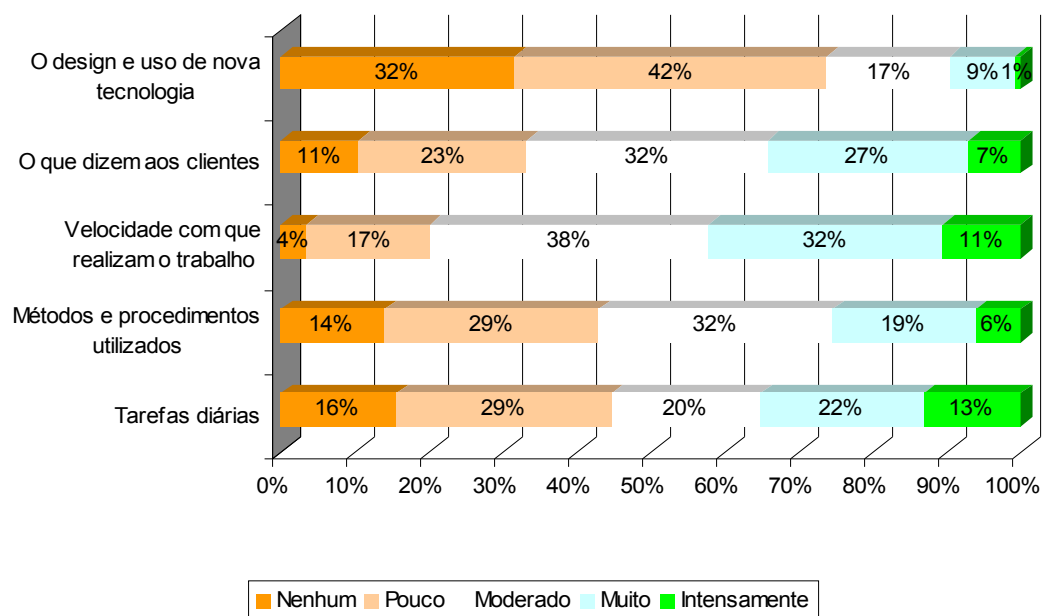
Ao se analisar os dados do gráfico 27, observa-se a baixa autonomia dos profissionais quanto à manutenção dos horários de almoço e paradas, e também à revisão dos métodos de trabalho. Possivelmente, por esses aspectos, possamos compreender dimensões de *disponibilização* dos serviços e padronização das interações com os clientes.

Nos aspectos sobre o encaminhamento de reclamações dos clientes e no atendimento de solicitações inesperadas, sem recorrer aos superiores, observa-se uma discreta autonomia de moderada para intensa, denotando que os profissionais são capacitados para atender diferentes situações sem recorrer aos superiores.

#### 3.3.18. Autonomia sobre o Ritmo de Trabalho

Conforme demonstra o gráfico 28, no aspecto que compreende *design* e uso de nova tecnologia, o índice de autonomia é *pouco* ou *nenhum*. Pode-se inferir que esse índice denota que há uma dimensão estratégica superior que delibera sobre esse fator, e a autonomia sobre esse item cabe às posições estratégicas da hierarquia

definir e, aos profissionais de linha, somente a responsabilidade pela execução das tarefas, mas, sem o poder de decisão sobre elas.



**Gráfico 28**

### Autonomia no Trabalho

No aspecto relativo à velocidade com que executam as tarefas, os operadores exercem autonomia de moderada a intensa, pois esse fator está diretamente relacionado à interação com o cliente. Quanto aos métodos e processos utilizados e às tarefas diárias, observa-se pouca autonomia.

Em suma, a evolução do setor de *call center* teve seu crescimento por volta dos anos 90, e, em especial, após o processo de privatização do setor de telecomunicações. Além disso, esse estudo evidencia o crescimento de empresas terceirizadas de *call center*.

As empresas participantes deste estudo declaram que há perspectiva positiva de crescimento e planos de contratação de mais profissionais no ano de 2006.

Por sua vez, os dados apresentados evidenciam que as políticas de recursos humanos favorecem a profissionalização e o treinamento da força de trabalho.

O índice de promoção (a cargos internos superiores ou externos) do *call center* para outras atividades foi significativamente positivo, diferentemente do que se observa em outros países.

Por fim, a indústria de *call center* apresenta um grande potencial de crescimento e deve despertar, no ambiente institucional, maior envolvimento do governo em sua regulamentação.

A seguir, temos a demonstração dos resultados obtidos no teste de hipóteses, por meio da análise multivariada.

#### **3.4. Análise Multivariada das Hipóteses Testadas**

A análise estatística realizada teve como objetivo testar as hipóteses da pesquisa. Para isso, técnicas diferentes foram utilizadas, de acordo com o tipo de variável dependente analisada. As variáveis binárias, *situação de vendas nos últimos dois anos* e *Target de atendimento* foram analisadas por meio de regressões logísticas, e para as variáveis ordinais ou contínuas foram utilizadas regressões lineares categóricas.

A utilização dessas técnicas permite verificar a existência ou não de relações significativas entre variáveis independentes e variáveis dependentes.

Assim, é possível testar se as relações expressas nas hipóteses da pesquisa são verdadeiras ou não. Além disso, também é possível analisar quais são as variáveis independentes que mais se relacionam com as variáveis dependentes. As variáveis mais significativas são aquelas que mais permitirão explicar o fenômeno observado. As análises realizadas, por meio do software SPSS 13.0, permitiram o teste de cada uma das hipóteses, observados nos itens a seguir.

3.4.1. *Hipótese 1 – A intensidade de Monitoramento do Desempenho do Operador está Associada com o seu Envolvimento na Venda de Produtos e Serviços*

De forma a testar a hipótese 1, o questionário utilizado continha algumas perguntas relacionadas aos resultados de vendas e relacionamento dos operadores com os clientes.

As variáveis dependentes utilizadas estão relacionadas a seguir:

- **Variável binária:**

4.3.1aj<sup>2</sup> Situação das vendas últimos 2 anos

- **Variáveis ordinais ou contínuas:**

4.1.3bi Qual a percentagem de aumento das vendas nos últimos 2 anos.

4.2.5a Análise do relacionamento dos operadores e clientes – Vendas.

4.2.5b Análise do relacionamento dos operadores e clientes – O operador desenvolve um bom relacionamento com os clientes.

4.2.5c Análise do relacionamento dos operadores e clientes – Os operadores participam na resolução de problemas.

4.2.5d Análise do relacionamento dos operadores e clientes – Na construção de uma relação entre cliente e organização.

4.2.6 Freqüência com que a empresa fornece *feedback* ao mesmo cliente.

A tabela 1 contém os resultados para o modelo da variável binária, e a tabela 2 contém os resultados das variáveis ordinais ou contínuas.

---

<sup>2</sup> **Entendendo a numeração ao início de cada variável:** o primeiro número refere-se à seção do questionário, os demais números e letras indicam a questão. O questionário está estruturado em 6 seções.

*Tabela 1 - Resultados de Significância para o Modelo da Variável*  
**H1- 4.3.1aj - Situação das vendas últimos 2 anos**

<b>Variável</b>	<b>Significância</b>
Monitoramento para identificar as necessidades de treinamento	0,014
Freqüência que os operadores recebem relatório de <i>feedback</i>	0,005
Monitoramento para melhorar o desempenho de operadores	0,000
Autonomia para revisão de métodos de trabalho	0,000
<b>Variável de controle</b>	
Mercado de atendimento	0,000
R <sup>2*</sup>	0,5508
*Cox & Snell R Square	

Para a variável binária (análise da situação de aumento nas vendas) utilizou-se um modelo de regressão logística que calcula quais variáveis possuem maior relevância estatística, excluindo as não significativas. Assim, as variáveis independentes da tabela 1 são aquelas que, estatisticamente, contribuem no desempenho da variável dependente. Nesse sentido, as variáveis listadas nessa tabela contribuem para confirmar a hipótese 1.

Os resultados para as variáveis dependentes ordinais ou contínuas, em que se utilizou um modelo de regressão linear categórica, estão na tabela 2. Nessa tabela são apresentados, em ordem crescente, os resultados da estatística *F* de todas as variáveis independentes e de controle. Apenas aquelas que possuem pelo menos um asterisco (\*) tiveram resultados significativos. Portanto, só o modelo para variável dependente *percentagem de aumento das vendas* não apresentou resultado significativo como um todo (ver resultado da linha geral na Tabela 2).

Entretanto, as demais variáveis tiveram resultados significativos ao nível de 0,01, sendo que a variável (*Análise do relacionamento dos operadores e clientes – na construção de uma relação entre cliente e organização*) teve um resultado significativo ao nível de 0,05.

Os Gráficos que seguem a tabela 2 apresentam o complemento das significâncias (1 - sig), em ordem decrescente. Por meio desses Gráficos, é possível identificar aquelas que apresentaram no modelo um valor de complemento de significância maior e que, portanto, são as mais relevantes no teste da hipótese 1.

#### **(4.1.3aj) Situação das vendas nos últimos 2 anos**

Nos questionários respondidos, nenhum *call center* afirmou ter havido uma redução das vendas nos últimos 2 anos. As respostas indicaram que houve um aumento ou que elas permaneceram estáveis. Por isso, essa questão foi recodificada para uma variável binária, em que zero significa estabilidade das vendas e 1, aumento.

A regressão logística utilizada para analisar a relação entre essa variável e as variáveis independentes de monitoramento dos atendentes apresentou um resultado significativo, conforme tabela 1 ( $r^2 = 0,5508$ ). Nesse modelo, apenas quatro variáveis independentes se mostraram importantes para explicar o aumento das vendas. Essas variáveis em ordem de importância foram: *autonomia para revisão de métodos de trabalho, monitoramento para melhorar o desempenho de operadores, frequência em que os operadores recebem relatório de feedback e monitoramento para identificar as necessidades de treinamento.*

Tabela 2: Estatística F – Resultados da Hipótese 1

Variáveis Independentes	VARIÁVEIS DEPENDENTES					
	4.1.3bi	4.2.5d	4.2.5a	4.2.5b	4.2.5c	4.2.6
Existência mecanismo de <i>feedback</i> ao cliente	0,4316	1,7756	4,1066**	0,5562	2,5431	0,7517
Frequência que os operadores recebem relatório de <i>feedback</i>	3,9306*	0,8457	6,3594***	0,6941	1,9225	30,8428***
Monitoramento contínuo	7,6076**	2,0105	0,7824	4,3297**	5,1768**	9,8708***
Frequência com que os operadores são informados de estatísticas de trabalho	1,9039	12,3709***	2,5572*	2,7621*	3,512**	0,0803
Frequência com que os supervisores ouvem as ligações dos operadores	16,4939***	8,7497***	9,7849***	22,3048***	7,1163***	0,0003
Frequência com que os operadores recebem <i>feedback</i> e treinamento de técnicas de atendimento	15,2063***	17,737***	1,9745	3,7624**	2,7638	2,3139
Monitoramento para aplicar ações disciplinares para operadores	0,0169	1,7392	5,8932***	16,1059***	17,3401***	1,5077
Monitoramento para melhorar o desempenho de operadores	0,0384	17,8703***	5,8417***	21,9454***	6,8282***	2,7036
Monitoramento para identificar as necessidades de treinamento	2,6563	10,3335***	9,6711***	0,9793	0,2959	22,255***
Autonomia sobre as tarefas diárias	6,286**	15,1011***	7,1368***	0,3562	6,1214***	13,8152***
Autonomia sobre os métodos e procedimentos que usam	21,7229***	11,0296***	28,2629***	36,7057***	5,9386***	0,5823
Autonomia sobre a velocidade que realizam o trabalho	1,4189	1,5654	11,5923***	0,0294	2,0758	7,299***
Autonomia sobre o que dizem ao cliente	19,8966***	22,6001***	17,8035***	3,1978**	0,7074	9,6968***
Autonomia sobre o design e uso da tecnologia	11,3792***	11,4782***	0,9262	4,781**	0,7543	6,4569**
Autonomia para agendar os seus horários de almoço e paradas	9,9311**	0,8479	0,0097	21,0127***	10,1586***	7,9395***
Autonomia para revisão de métodos de trabalho	21,6143***	0,8047	5,9671***	0,7136	1,0704	28,3332***
Autonomia para lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados	14,6611***	8,6156***	2,8252*	11,6582***	17,1137***	21,9273***
Autonomia para lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior	11,8955***	6,0266***	18,1892***	6,9829***	5,9237**	7,9995***
Utilização de scripts	11,002***	1,3769	10,5394***	3,8732**	1,0687	16,094***
<b>Variáveis de Controle</b>						
Ano de implantação do <i>call center</i>	2,6065	1,2462	0,5392	0,4698	1,331	0,9351
Próprio ou terceirizado	1,8066	1,1147	4,2486**	7,0117**	8,0837***	0,0263
Principal segmento atendido pelo <i>call center</i> - ajustado	7,9202**	4,3134**	11,3349***	2,1814	1,2345	3,0107*
Receptivo / ativo	1,1909	0,4125	2,5853	6,0367**	7,7301***	8,2959***
Serviço oferecido	20,0737***	21,8616***	26,785***	16,9678***	6,8794***	51,1392***
Mercado de atendimento	15,0238***	1,8404	8,0903***	4,8605***	7,9279***	1,7874
Número de Posições de Atendimento	0,2786	3,5144*	0,8123	12,2352***	0,1363	2,6234
Instrução dos atendentes	17,619***	10,1488***	14,4703***	0,7105	2,7205*	4,0018**
Instrução dos gerentes	12,6366***	1,0949	5,7968***	1,8595	3,2833**	2,6874*
<b>Geral</b>	<b>1,2963</b>	<b>1,6869**</b>	<b>1,7507**</b>	<b>2,1705***</b>	<b>2,6102***</b>	<b>3,0709***</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,2108</b>	<b>0,2863</b>	<b>0,3118</b>	<b>0,3793</b>	<b>0,4525</b>	<b>0,5398</b>

\*\*\* significante ao nível de 0,01 = 1%

\*\* significante ao nível de 0,05 = 5%

\* significante ao nível de 0,1 = 10%

4.1.3bi - Percentagem de aumento das vendas

4.2.5d - Relacionamento operador e cliente – construção da relação - cliente e organização

4.2.5a - Relacionamento operador e cliente – vendas

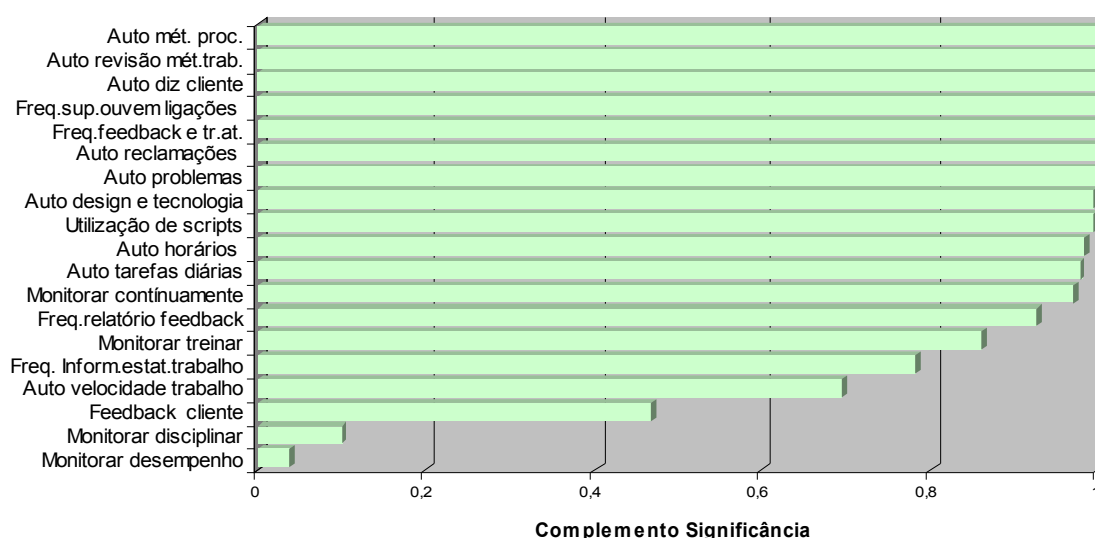
4.2.5b - Relacionamento operador e cliente - desenvolvem bom relacionamento com os clientes

4.2.5c - Relacionamento operador e cliente - resolução de problemas

4.2.6 - Frequência de relação de *feedback* com o mesmo cliente

#### (4.1.3bi) Percentagem de aumento das vendas

Para os *call centers* que afirmaram terem um aumento nas vendas, foi solicitado que informassem qual o percentual de aumento. Conforme ilustrado na tabela 2, no entanto, essa variável não teve uma relação forte com as variáveis independentes, que mediam a *intensidade de monitoramento dos operadores* (sig. > 0,1;  $r^2 = 0,2108$ ). Portanto, não se pode afirmar, por meio dessa pesquisa, que a intensidade do monitoramento (controle) exerce alguma influência sobre o percentual de aumento nas vendas.



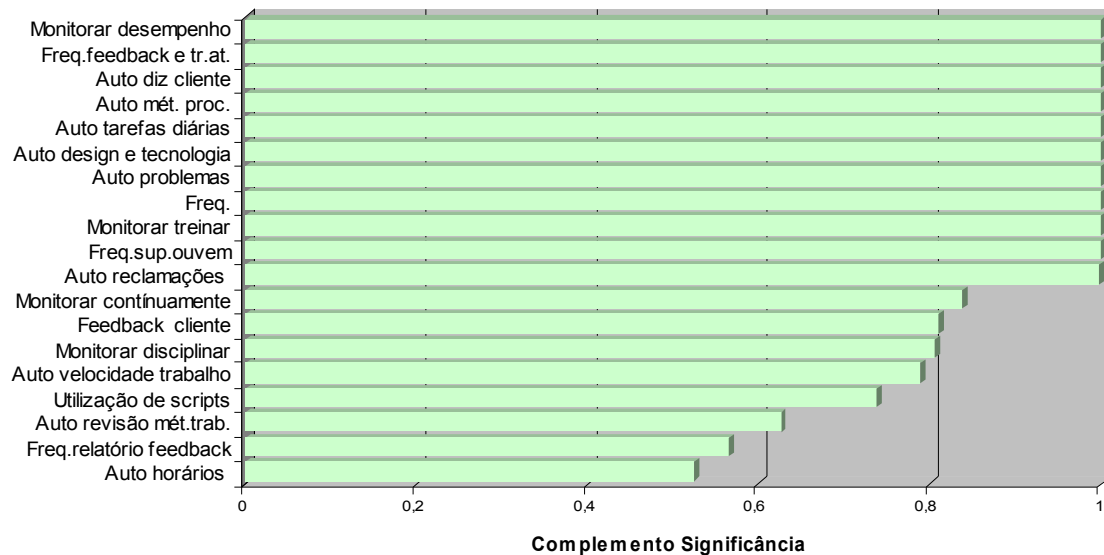
**Gráfico 29**

H1 - 4.1.3bi - Percentagem de aumento das vendas

#### (4.2.5d) Análise do relacionamento dos operadores e clientes - Construir uma relação entre cliente e organização

A necessidade de se construir uma relação entre os clientes e a organização parece influenciar a forma pela qual é feito o monitoramento dos operadores em um *call center*, como se pode perceber nos resultados constantes da tabela 2 (sig. < 0,05;  $r^2 = 0,2863$ ).

A relação existente foi mais elevada para as seguintes variáveis, como se observa no gráfico 30: quanto à *autonomia sobre o que dizem ao cliente*, ao *monitoramento para melhorar o desempenho de operadores*, à *autonomia sobre as tarefas diárias*, à *freqüência com que os operadores são informados de estatísticas do trabalho*.



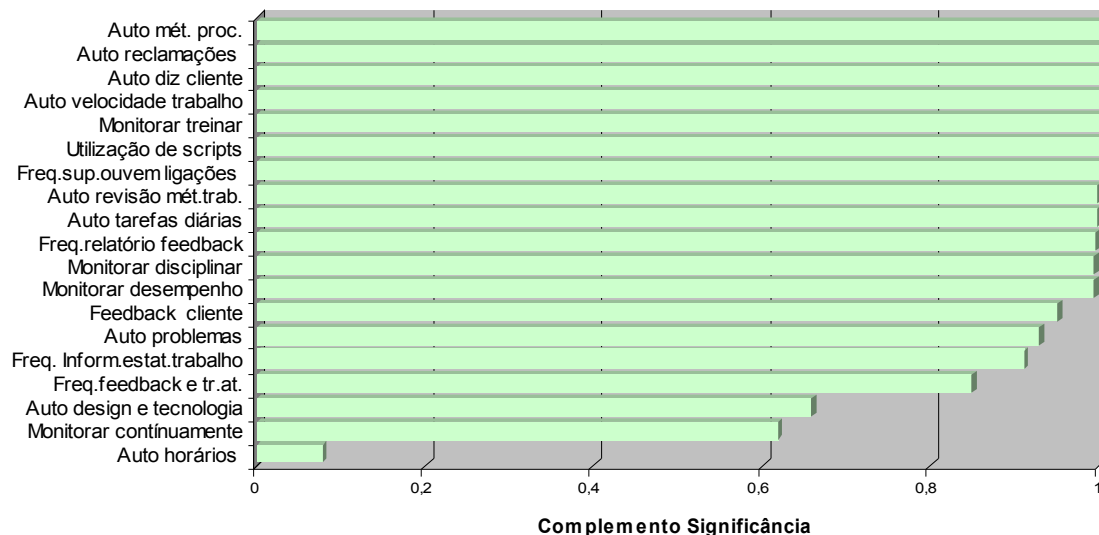
**Gráfico 30**

H1 - 4.2.5d Relacionamento dos operadores e clientes –  
Construção da relação cliente e organização

#### **(4.2.5a) Análise do relacionamento dos operadores e clientes – Vendas**

O relacionamento dos operadores com os clientes, para tratar de assuntos relacionados a vendas, está relacionado com o monitoramento exercido pelo *call center* em relação aos operadores, conforme resultados da tabela 2 (sig. < 0,05;  $r^2 = 0,3118$ ).

Por meio do gráfico 31, é possível identificar variáveis independentes mais significativas tais como: *autonomia sobre os métodos e procedimentos que usam*, *autonomia para lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior*, e *autonomia sobre o que dizem ao cliente*. Além dessas, outras 12 variáveis apresentaram resultados significativos.



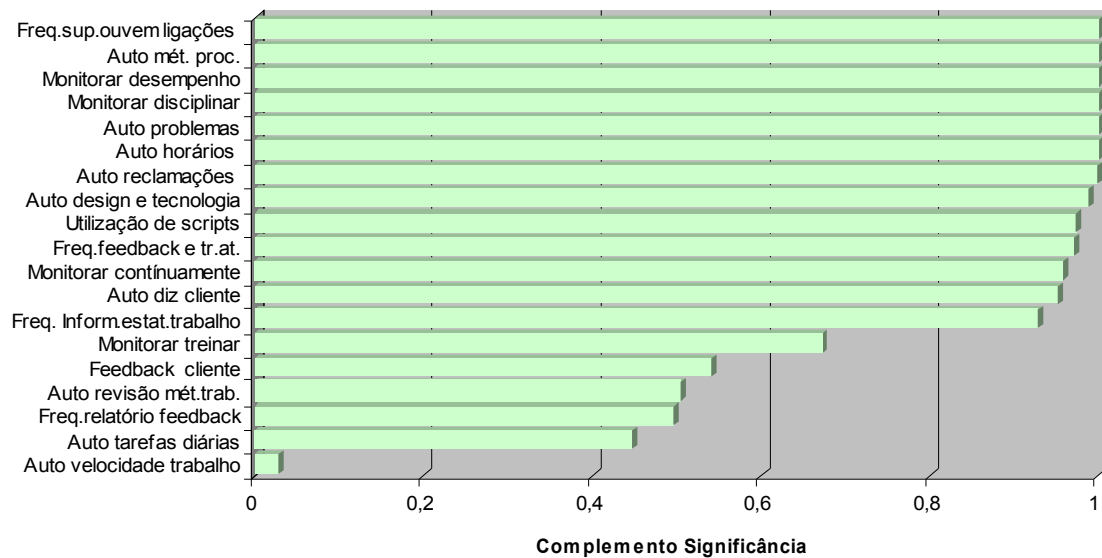
**Gráfico 31**

H1 - 4.2.5a Relacionamento dos operadores e clientes – Vendas

#### **(4.2.5b) Análise do relacionamento dos operadores e clientes – Desenvolvimento de bom relacionamento com o cliente**

A qualidade do relacionamento do atendente com o cliente foi medida pela variável *Análise do relacionamento dos operadores e clientes – desenvolvimento de bom relacionamento com o cliente*. De forma geral, essa variável também apresentou um resultado significativo em relação às variáveis independentes, que buscavam medir o grau de monitoramento presente no *call center* (sig. < 0,01 ;  $r^2 = 0,3793$ ).

Assim como ocorreu com a variável anterior, a *autonomia sobre os métodos e procedimentos que usam* teve uma alta significância estatística. Outras variáveis que tiveram grande relação como se observa no gráfico 32 foram: *freqüência que os supervisores ouvem as ligações dos operadores*, *monitoramento para aplicar ações disciplinares para operador*, e *autonomia para agendar os seus horários de almoço e paradas*.



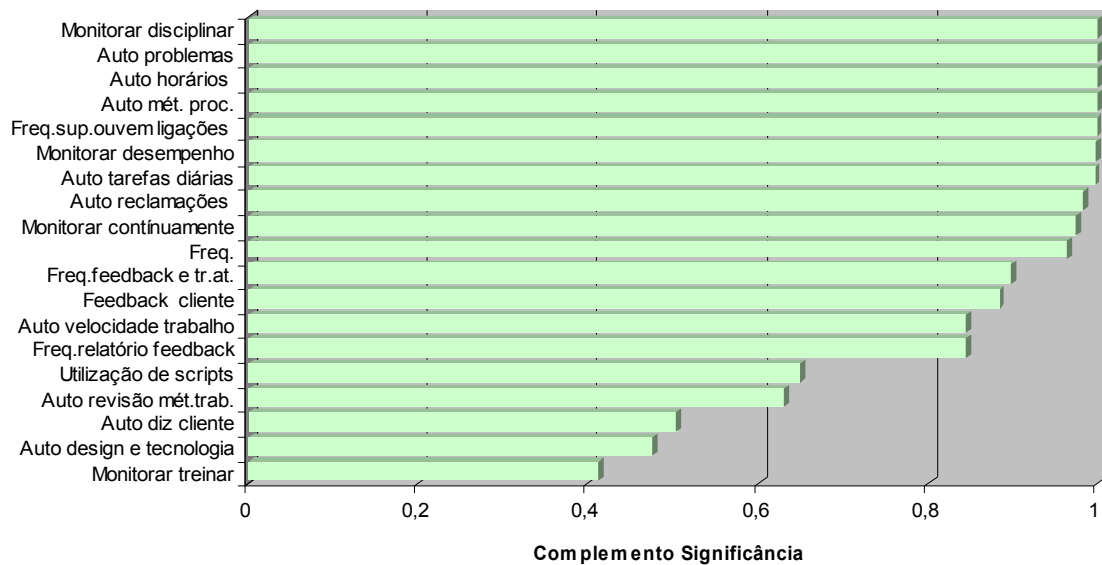
**Gráfico 32**

H1 - 4.2.5b Relacionamento dos operadores e clientes -  
Desenvolvimento de bom relacionamento com o cliente

#### **(4.2.5c) Análise do relacionamento dos operadores e clientes - Resolução de problemas**

O grau de integração entre os atendentes e os clientes, para a resolução de problemas, também apresentou resultados estatísticos significantes em relação às variáveis que medem o nível de monitoramento dos atendentes (sig. < 0,01 ;  $r^2 = 0,4525$ ).

As variáveis independentes mais importantes apresentadas no gráfico 33 foram: *monitoramento para aplicar ações disciplinares para operadores, autonomia para lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados, autonomia para agendar os seus horários de almoço e paradas.*



**Gráfico 33**

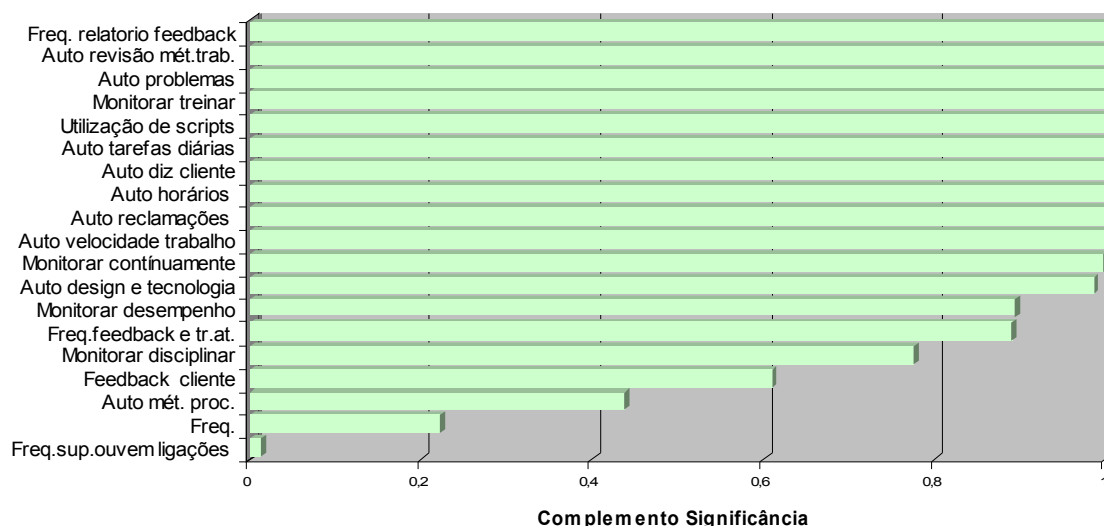
H1 - 4.2.5c Relacionamento dos operadores e clientes -  
Resolução de problemas

#### (4.2.6) Frequência de relação com o mesmo cliente

A variável *frequência de relação com o mesmo cliente* buscou medir a quantidade de vezes com que determinado *call center* se relaciona com o mesmo cliente. De acordo com a hipótese 1, o maior relacionamento com o cliente implicaria em mecanismos de monitoramento mais presentes. Essa relação foi confirmada pelos resultados da regressão realizada (sig. < 0,01).

Dentre as variáveis independentes mais importantes, destacam-se aquelas relacionadas à autonomia dos operadores, com exceção da variável *autonomia sobre os métodos e procedimentos que usam para realizar as tarefas*, que não apresentou significância estatística. Dessa forma, os *call centers* que buscam um relacionamento mais próximo com os clientes parecem prestar atenção especial no nível de autonomia dado a seus operadores.

Além das variáveis de autonomia, como se observa no gráfico 34, as medidas de *frequência em que os operadores recebem relatório de feedback*, *monitoramento contínuo* e *monitoramento para identificar as necessidades de treinamento* também foram importantes.

**Gráfico 34**

H1 - 4.2.6 Frequência de relação de *feedback* com o mesmo cliente

#### 3.4.1.1. Análise Geral da Hipótese 1

Ao analisar os modelos estatísticos, nota-se que a maioria das variáveis dependentes utilizadas para estimar o envolvimento dos atendentes com vendas se mostrou significativa do ponto de vista estatístico, conforme demonstrado na tabela 3, a partir da ordem em que o grau de explicação do modelo foi maior. Nesse sentido, é possível afirmar que a intensidade de monitoramento do desempenho do operador está associada com o seu envolvimento na venda de produtos e serviços.

*Tabela 3: Resultado Geral da hipótese 1*

VARIÁVEL DEPENDENTE	R <sup>2</sup>
4.1.3bi - Qual a percentagem de aumento das vendas	0,2108
4.2.5d - Relacionamento operador e cliente – construção da relação - cliente e organização.	0,2863
4.2.5a - Relacionamento operador e cliente – vendas	0,3118
4.2.5b - Relacionamento operador e cliente - desenvolvem bom relacionamento com os clientes	0,3793
4.2.5c - Relacionamento operador e cliente - resolução de problemas	0,4525
4.2.6 - Frequência de relação de <i>feedback</i> com o mesmo cliente	0,5398

De todas as variáveis independentes que indicam a intensidade de monitoramento, algumas estão significativamente presentes em diversos modelos. Selecionando aquelas que aparecem em pelo menos três modelos, pode-se afirmar que as variáveis que melhor explicam as variações encontradas foram: *freqüência com que os operadores recebem relatório de feedback e os supervisores ouvem as ligações; monitoramento aplicado como ação para disciplinar, melhorar o desempenho e identificar as necessidades de treinamento; autonomia sobre as tarefas diárias, sobre os métodos e procedimentos que utilizam para realizar o trabalho, sobre o que dizem ao cliente, agendamento de horários de almoço e paradas, revisão de métodos de trabalho; autonomia para lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados e utilização de scripts.*

Na gestão estratégica de recursos humanos, duas dimensões no desenho do trabalho em *call center* merecem atenção, a saber, a autonomia e o monitoramento de desempenho. A autonomia e o monitoramento estão fortemente influenciados pelas exigências operacionais do desenho do trabalho.

Segundo Hackman e Oldham, (1980) e Parker e Wall (1998), *call centers* envolvidos com a construção de relacionamento com os clientes desenvolvem suas atividades com altos níveis de autonomia, sobre as tarefas e permitem ao operador atender às necessidades dos clientes em tempo e de maneira apropriada. Além disso, se vendas é uma exigência, pode-se esperar que o operador tenha alguma autonomia na sua interação com os clientes.

Por sua vez, Batt (2002) afirma que profissionais com alta autonomia individual são hábeis em responder imediatamente às demandas dos clientes e sabem tirar vantagens das oportunidades de interação com eles para vender produtos e/ou serviços.

A seguir são apresentados as análises estatísticas da hipótese 2.

*3.4.2. Hipótese 2 – As interações das práticas de RH com o segmento de mercado e com a estratégia de mercado afetam os níveis de desempenho do call center.*

- **Variável binária:**

4.1.1a: *Target* de atendimento

- **Variáveis Ordinais Contínuas:**

4.1.1bc: *Target* de atendimento (%)

4.1.1bs: *Target* de atendimento (segundos)

4.1.1c: Chamadas atendidas dentro do tempo estimado

4.1.1: Tempo de duração de uma chamada atendida (minutos)

4.1.1f: Média de chamadas atendidas por atendente

Os resultados dos testes da hipótese 2 estão apresentados nas tabelas 4 e 5. Na tabela 4 é apresentado o resultado do modelo de regressão logística realizado para a questão (*Target* de atendimento), em que apenas uma variável independente se apresentou como significativa. No entanto, o baixo  $R^2$  também indica que essa questão não parece confirmar a hipótese 2.

*Tabela 4: Resultados H2 – 4.1.1 a - Target de Atendimento*

VARIÁVEL INDEPENDENTE	SIGNIFICÂNCIA
Benefícios recebidos pelos operadores	0,0064
$R^2$ *	0,1241
*Cox & Snell R Square	

Na tabela 5, dois dos cinco modelos criados apresentaram resultados significativos ao nível de 0,01. Essas questões foram: *target de atendimento (segundos)* e *tempo de duração de uma chamada atendida (minutos)*.

Dentre essas questões, as variáveis que apresentaram resultados significativos ao longo de todas foram: *salário anual gerentes, salário anual dos operadores, treinamento de atualização de produtos e serviços, treinamento de habilidades de interação com os clientes e recrutamento e seleção com o uso sistemático de testes*. Portanto, a hipótese 2 se confirma parcialmente, tendo como principais determinantes as variáveis *target de atendimento (segundos)* e *tempo de duração de uma chamada atendida (minutos)*.

Tabela 5: Estatística F - Resultados Hipótese 2

Variáveis	VAIRÁVEIS			DEPENDENTES	
	4.1.1bc	4.1.1f	4.1.1c	4.1.1	4.1.1bs
Estratégia adotada	10,7782***	1,4665	9,7496***	22,3946***	2,9467**
Salário anual dos gerentes	5,3967**	6,3447**	0,8012	30,8364***	18,5733***
Salário anual dos operadores	2,2966	5,1844**	1,8299	2,4442	4,215**
Benefícios recebidos pelos operadores	1,9643	2,6466	2,5147	1,1152	5,9206**
Treinamento inicial	1,7157	0,9339	3,486*	2,4984	11,0679***
Tempo para se tornar proficiente	3,0386*	2,6484	0,3799	0,3417	0,9664
Treinamento contínuo	9,9423***	2,8116*	1,9906	3,2899*	1,3881
Treinamento em atualização de informação de produtos e serviços	3,3698**	2,9761*	5,5011***	4,1292*	3,2415**
Treinamento em habilidades de interação com os clientes	1,6555	2,7685*	2,7769*	18,1371***	4,4826***
Treinamento em habilidades interpessoais ou de formação de equipes	5,9517***	4,0626**	12,3548***	10,194***	0,045
Treinamento em gerenciamento de <i>stress</i>	3,7683**	3,7674**	16,1959***	8,0937***	2,6837
Recrutamento usando testes de seleção sistemáticos	2,0947	7,3055***	7,1953***	0,317	38,4698***
Perspectiva de RH para o próximo ano	4,48***	1,8418	1,5993	20,8972***	42,5296***
<b>Variável de Controle</b>					
Ano de implantação	0,0222	0,1335	1,1485	2,7806	0,0152
Próprio ou terceirizado	2,1712	0,0002	3,2885*	1,4009	0,2822
Principal segmento atendido pelo <i>call center</i> - ajustado	0,616	4,1893**	9,4641***	12,1528***	2,3203
Receptivo / ativo	0,8355	0,0292	6,0794**	0,3419	0,0283
Serviço oferecido	5,3443***	14,6265***	14,6197***	39,8899***	9,7319***
Mercado de atendimento	12,9108***	7,762***	6,9851***	8,5554***	9,9946***
Número de Posições de Atendimento	1,1389	0,304	2,0689	0,8502	0,3171
Instrução dos atendentes	13,6354***	0,0206	1,3004	5,6747***	13,4451***
Instrução dos gerentes	0,6328	2,7281*	3,7561**	11,3309***	10,5097***
<b>Geral</b>	<b>1,2395</b>	<b>1,3213</b>	<b>1,3604</b>	<b>2,4782***</b>	<b>3,1115***</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,1027</b>	<b>0,1162</b>	<b>0,1448</b>	<b>0,4831</b>	<b>0,4991</b>

\*\*\* significante ao nível de 0,01 = 1%

\*\* significante ao nível de 0,05 = 5%

\* significante ao nível de 0,1 = 10%

4.1.1bc - *Target* de atendimento (%)

4.1.1f - Média de chamadas atendidas por atendente

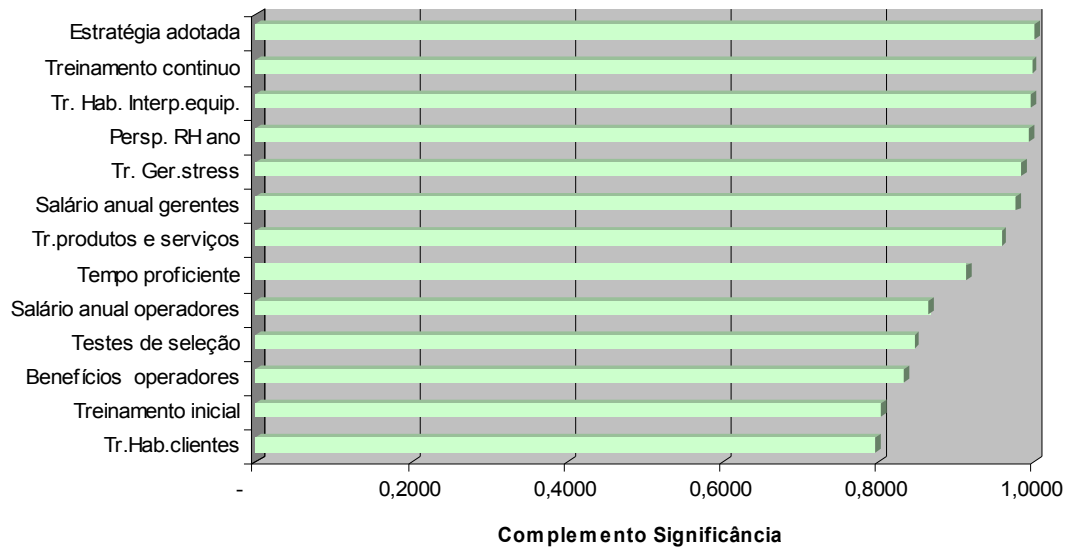
4.1.1c - Chamadas atendidas dentro do tempo

4.1.1 - Tempo de duração de uma chamada atendida (min)

4.1.1bs - *Target* de atendimento (segundos)

#### (4.1.1bc ) *Target de atendimento (em %)*

As empresas que possuíam um tempo máximo de espera para o atendimento das chamadas indicaram, nessa questão, qual era o *target de chamadas atendidas dentro do tempo previsto*. A relação entre os percentuais apresentados nessa questão e as variáveis de práticas de RH, entretanto, não apresentaram resultados significativos, conforme gráfico 35 e tabela 4 (sig. > 0,1;  $r^2 = 0,1027$ ).

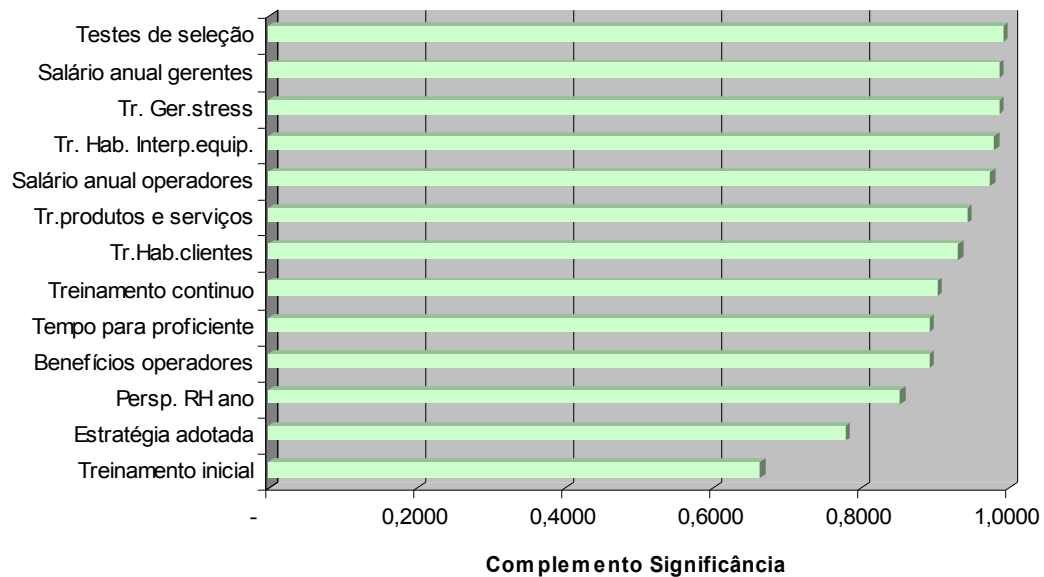


**Gráfico 35**

H2 - 4.1.1bc *Target de atendimento (%)*

#### (4.1.1f) Média de chamadas atendidas por atendente

O número médio de chamadas atendidas não apresentou significância estatística com as práticas de RH e estratégia adotada pelo *call center* (sig. >0,1;  $r^2 = 0,1162$ ).



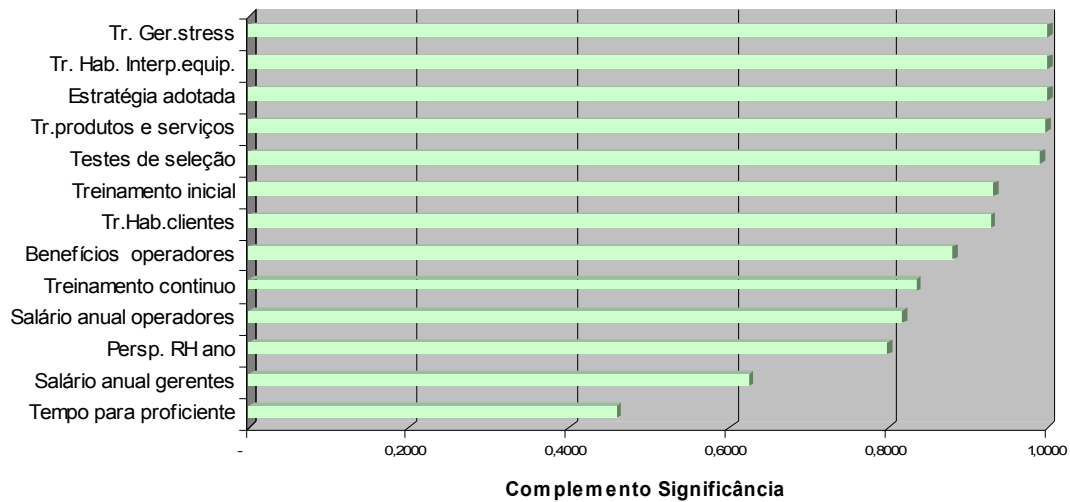
**Gráfico 36**

H2 - 4.1.1f Média de chamadas atendidas por atendente

#### (4.1.1c) Chamadas atendidas dentro do tempo estimado

Apesar de o tempo estipulado como meta de atendimento (*target* de atendimento em segundos) apresentar relação com as práticas de RH e com a estratégia adotada pelo *call center*, o cumprimento dessa meta, de acordo com as chamadas

atendidas dentro do tempo estimado, não apresentou relação significativa (sig. < 0,01;  $r^2 = 0,1448$ ).



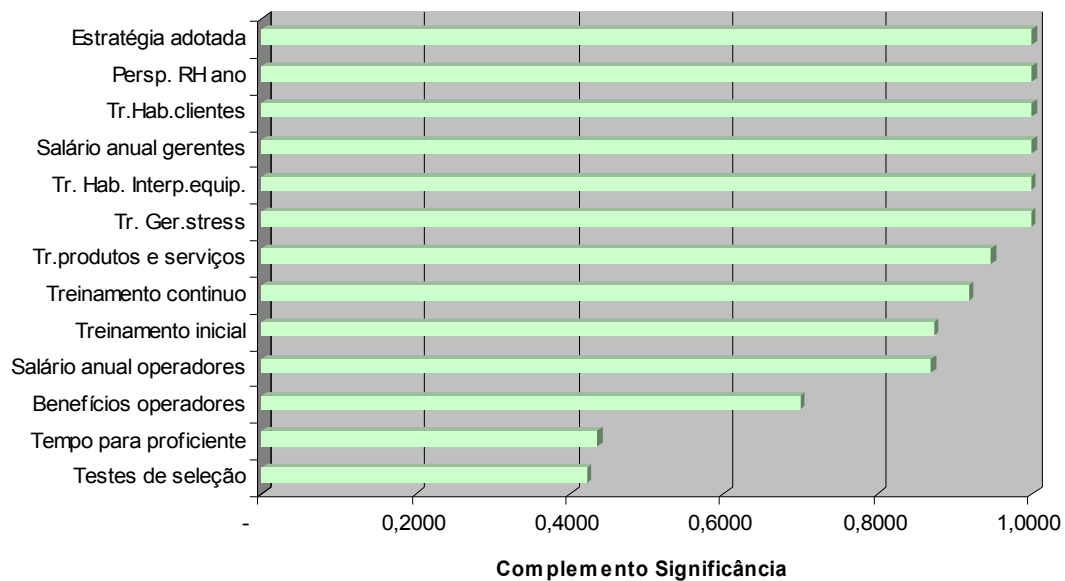
**Gráfico 37**

H2 - 4.1.1c Chamadas atendidas dentro do tempo

#### **(4.1.1) Tempo de duração de uma chamada atendida (minutos)**

A variável de tempo de duração média das chamadas apresentou relações significativas com as variáveis de práticas de RH e estratégia adotada pelos *call centers* (sig. < 0,01 e  $r^2 = 0,4831$ ).

As variáveis mais significativas, como se observa no gráfico 38, foram: *salário anual dos gerentes, estratégia adotada, perspectiva de RH para o próximo ano e treinamento de habilidades de interação com os clientes.*



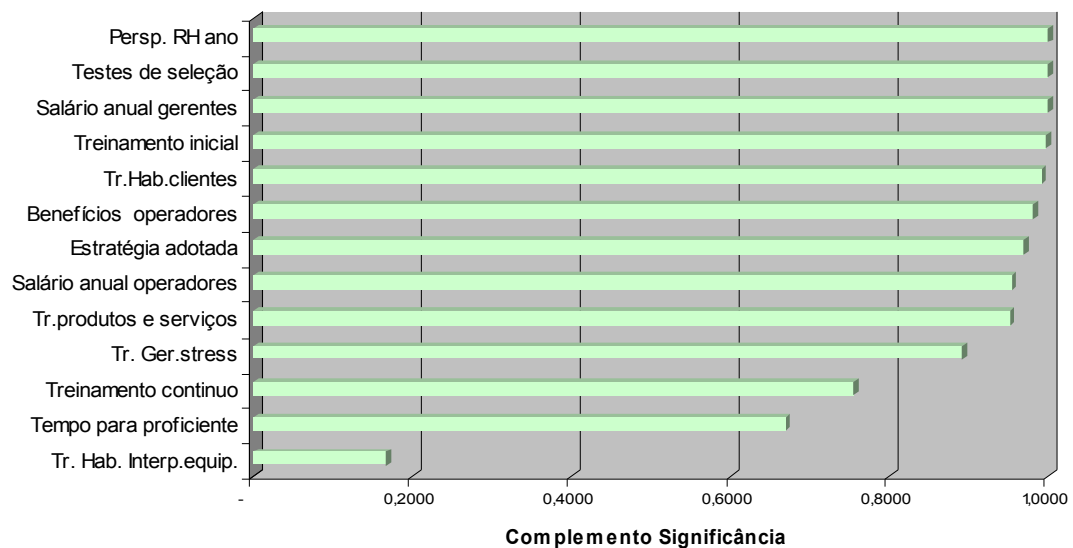
**Gráfico 38**

H2 - 4.1.1 Tempo de duração de uma chamada atendida

#### (4.1.1bs) *Target* de atendimento (em segundos)

Nessa questão, o *call center* indicou o tempo limite de chamada em espera, em segundos. Os resultados encontrados mostraram uma relação clara entre o tempo determinado como meta de espera e as práticas de RH utilizadas pela empresa e a sua estratégia utilizada (sig. < 0,01;  $r^2 = 0,4991$ ).

O gráfico 39 apresenta as variáveis mais importantes para explicar o tempo estipulado como *target* de atendimento. As variáveis mais importantes foram: *perspectiva de RH para o próximo ano, recrutamento e seleção com o uso sistemático de testes, salário anual dos gerentes e treinamento inicial*.



**Gráfico 39**

H2 - 4.1.1bs *Target* de atendimento (segundos)

### 3.4.2.1. Análise geral da hipótese 2

De forma geral, as variáveis de desempenho não apresentaram resultados significativos, em relação às variáveis de recursos humanos e de estratégia adotada pelo *call center*. As exceções foram *target de atendimento (segundos)* e *tempo de duração das chamadas (minutos)*, como se verifica na tabela 6, em que apresentam um grau de significância de (0,01) e  $R^2$  0,4831 e 0,4991.

*Tabela 6: Resultado Geral da hipótese 2*

VARIÁVEL DEPENDENTE	$R^2$
4.1.1bc - <i>Target</i> de atendimento (%)	0,1027
4.1.1f - Média de chamadas atendidas por atendente	0,1162
4.1.1c - Chamadas atendidas dentro do tempo	0,1448
4.1.1 - Tempo de duração de uma chamada atendida (minutos)	0,4831
4.1.1bs - <i>Target</i> de atendimento (segundos)	0,4991

As empresas de *call center* adotam sistemas tecnológicos de medidas, como ferramentas para guiar e administrar suas unidades operacionais. As informações gerenciais oriundas desses sistemas objetivam avaliar o desempenho da unidade operacional quanto ao tempo de atendimento de chamadas, à média de chamadas atendidas por atendentes, ao índice de desistência do cliente, ao índice de espera, às medidas de desempenho individual, ao volume, e à natureza dos tipos de chamadas realizadas e recebidas, à receita por cliente atendido, à satisfação do cliente, ao tempo médio de atendimento e às atitudes dos empregados. A partir do gerenciamento dessas informações se estabelecem os *targets* (metas) de resultado a serem atingidos por unidades operacionais e desempenho individual do operador.

Na análise estatística da hipótese 2, um indicador que caracteriza o desempenho do *call center* é o de *chamadas atendidas dentro do tempo*, o qual não apresentou significância neste estudo. Já as variáveis que obtiveram um grau de significância relevante referem-se *ao tempo de duração de uma chamada atendida em minutos e target de atendimento em segundos*. Entretanto, não indicam em si o desempenho de uma unidade de *call center*, o qual seria mais bem explicado pela variável *chamadas atendidas dentro do tempo*.

No entanto, as variáveis de significância desta hipótese referem-se ao tempo de atendimento. Assim, observa-se que o tempo é um indicador importante de desempenho na gestão de uma unidade operacional, pois influencia as estratégias adotadas no modelo de gestão do *call center*, segmento e mercado atendido.

Assim, conclui-se, em partes, que as interações das práticas de RH com o segmento de mercado e com a estratégia de mercado afetam os níveis de desempenho do *call center*.

## CONCLUSÃO

Este estudo revela que o setor de *call center* no Brasil é relativamente novo, e que sua evolução teve impulso a partir de 1998 e 1999, com a expansão das linhas telefônicas e privatização das telecomunicações, momento em que se desperta o interesse de diversos pesquisadores no âmbito da academia nacional e internacional.

Nota-se que o *call center*, indústria do segmento de serviços, é uma das empresas que mais cresce, empregando o jovem em busca do primeiro emprego e sem experiência profissional anterior, e com o maior contingente de mão-de-obra feminina, este último, devido às qualificações pertinentes às mulheres, a saber: a paciência, o “jeitinho de conduzir a conversa”, voz mais audível ao telefone, além do custo com folha de pagamento ser mais baixo.

Empreender estudos a respeito dessa indústria é tão relevante que o *The Global Call Center Industry Project* desperta o interesse de diversos países, na participação dessa pesquisa multidisciplinar e setorial que compreende práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia, realizada no segmento de serviços com empresas de *call center* próprio e terceirizado.

Este estudo apresenta as principais características do setor, por meio de descrição e explicação das práticas organizacionais adotadas pelos *call centers* brasileiros quanto a segmentos atendidos, estrutura, porte das empresas, tipos de serviços oferecidos, dimensão estratégica e abrangência de mercado atendido, e as práticas de recursos humanos, a fim de obter conhecimentos que expliquem o comportamento do setor.

Evidencia a tendência de crescimento de empresas terceirizadas de *call center*, observada nas declarações das empresas, que dizem haver perspectiva positiva de crescimento e planos de contratação de mais profissionais no ano de 2006.

Se, por um lado, pode-se verificar que essa indústria cresce, também se observa o investimento em práticas de recursos humanos que são favoráveis à profissionalização e ao treinamento da força de trabalho, principalmente quando se compara os dados da pesquisa do Brasil com de outros países como USA, França e Alemanha. Entretanto, a adoção dessas práticas parece indicar que não há uma redução diminuição da alta rotatividade no emprego, que pode estar relacionada com salários relativamente baixos e condições complexas de trabalho. Nesse contexto de condições de trabalho complexas, pode se observar um conjunto de práticas organizacionais que contribuiu para reforçar a imagem do *call center* de um trabalho rotinizado, repetitivo, controlado por meio de softwares de produtividade e burocrático, afetando a motivação e compromisso do profissional com a tarefa e a empresa.

Ao compararmos o índice de promoção do *call center* para outras atividades (a cargos internos superiores ou externos), percebemos que esta prática mostra-se significativamente positiva, diferentemente do que se observa em outros países participantes do *The Global Call center Industry Project*.

Este estudo também analisou por meio de modelos estatísticos o impacto de práticas organizacionais na gestão do trabalho e das pessoas, quanto à intensidade de monitoramento do desempenho do operador, quando associada ao seu envolvimento na venda de produtos e serviços; à interação das práticas de RH com o segmento atendido e à estratégia de mercado, e se estes elementos afetam os níveis de desempenho do *call center*.

No modelo estatístico utilizado no tratamento da hipótese 1, que compreende o quanto a intensidade de monitoramento do desempenho do operador está associada ao seu envolvimento na venda de produtos e serviços, se observou um resultado significativo do ponto de vista estatístico, como descrito a seguir.

Selecionando as variáveis que aparecem em pelo menos três modelos de análise da hipótese 1, as variáveis que melhor explicam as variações encontradas são: frequência com que os supervisores ouvem as ligações e os operadores recebem relatório de *feedback*; quando o monitoramento é utilizado para aplicar ações disciplinares, melhorar o desempenho e identificar as necessidades de treinamento; quando os operadores têm autonomia nas tarefas diárias, métodos e procedimentos,

sobre o que dizem ao cliente; no agendamento dos horários de almoço e paradas; na revisão de métodos de trabalho e para lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados apresentados pelos clientes e na utilização de *scripts*.

Dessa forma, é possível afirmar que a intensidade de monitoramento do desempenho do operador está associada com o seu envolvimento na venda de produtos e serviços. Isto se evidencia pelo desempenho do operador ser avaliado pela produtividade em venda, quando o *call center* enfatiza o relacionamento com os clientes, não como forma de controle, mas como forma de comprometimento dos operadores com o cliente e a produtividade. Portanto, o monitoramento dos resultados em bases contínuas, associado a um *feedback* freqüente, é relevante no gerenciamento estratégico das pessoas, além de permitir a execução de práticas de promoção das vendas e a provisão regular de bases de administração de premiações e incentivos aos profissionais.

Diante disso, o gerenciamento estratégico do desempenho da força de trabalho é relevante, num contexto em que as empresas competem com maior eficiência, quando investem no desenvolvimento de habilidade e treinamento, provendo aos seus profissionais a oportunidade de utilizar suas habilidades e autonomia.

A idéia de que o gerenciamento pode influenciar o desempenho do profissional pelo impacto em suas atitudes tem um longo histórico no comportamento organizacional. Na administração dos *call centers* o desenho do trabalho evidencia um aumento de características, tais como, autonomia, diversidade e habilidade para executar uma tarefa completa, e isto pode se observar no processo que compreende as vendas de produtos e serviços. Assim, a autonomia concedida ao profissional sobre as: tarefas, métodos, horários de paradas, solução de problemas, o que falam ao cliente e etc, incide nos momentos de interação com o cliente, pois estes aspectos influenciam o processo de venda e o relacionamento com o cliente.

Por outro lado, nesta Dissertação, não foi possível comprovar estatisticamente se as interações das práticas de RH com o segmento e com a estratégia de mercado afetam os níveis de desempenho do *call center*, pois apenas 2 variáveis apresentaram significância estatística. As 2 variáveis que obtiveram um resultado de significância são relativas ao “tempo”. O fator tempo tem relevância na gestão do *call*

*center*, pois é um indicador que caracteriza o desempenho, em razão do segmento e mercado atendido pelo *call center*.

As informações coletadas neste estudo e as análises feitas sugerem que a indústria de *call center* permite dimensionar o seu potencial de crescimento, havendo a possibilidade de despertar no ambiente institucional maior envolvimento em sua regulamentação. Entretanto, há ainda a necessidade de se considerar a dimensão dos profissionais de atendimento, e empreender estudos científicos que investiguem a dimensão do profissional no exercício da função, no contexto da indústria brasileira.

Cabe salientar, ainda, a resistência encontrada pelo pesquisador por parte de algumas empresas em fornecer informações relativas às práticas de recursos humanos referentes a salários pagos, programas de benefícios oferecidos aos trabalhadores e a aspectos entendidos como temas estratégicos da empresa. Por entender que essas informações são confidenciais recusaram-se a repassá-las ao pesquisador. No entanto, essa omissão não compromete os resultados desta pesquisa, porém, dificulta um melhor dimensionamento das características do setor de *call center* brasileiro.

Em suma, esta Dissertação apresenta a oportunidade de se empreender novos desafios a serem pesquisados para se compreender aspectos relativos às condições do trabalho do operador de atendimento, terceirização de *call centers* no Brasil, *offshore* - internalização dos *call centers*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. **Associação Brasileira de Telesserviços**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. 2005. Acesso em: 25/09/2005.

ALBRECHT, Karl, ZEMKE, Ron. **Service America: doing business in the new economy**. Homewood, I11: Dom Jones - Irwin, 1998.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações**. 2006. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/indicadores/default.asp>> Acesso em: 28/06/2006.

AZEVEDO, M.C., CALDAS, P., M. **Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI? ENEO**, Recife: Observatório da realidade organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. **O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call center**. São Paulo, RAC, vol. 9, 3. p. 33-55 Jul/Set. 2005.

APPELBAUM, E., Batt, R. **The New American Workplace: Transforming work systems in the United States**. Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press, 1994.

APPELBAUM, E., BAILY, T., BERG, P., KALLEBERG, A. **Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off in Ithaca.** New York: Cornell University Press, 2000.

ARTHUR, J. **The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini-mills.** *Industrial and Labor Relations Review*. 45(3) (April) p. 488-506, 1992.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**, Belo Horizonte, Ed.UFMG, 1999.

BAIN, Peter, TAYLOR, Phil. **Two steps forward, one step back: interest definition, organization and deflected mobilization amongst call centre workers.** Paper presented to the 19<sup>th</sup> Annual labour process conference, Royal Holloway, 26 – 28 March 2001, unpublished manuscript, 2001.

BALDRY, Chris, BAIN, Peter e TAYLOR, Phil. **Bright satanic offices: intensification, control, and team Taylorism**, in Thompson, Warhurst (eds.), 163-183, 1998.

BARNEY, J. **Looking inside for competitive advantage.** *Academy of Management Executive*. n. 9, p. 4, 49-61, 1995.

BATESON, J. E.G.; Hoffman, K.D. **Managing Services Marketing: Text and Readings.** 4<sup>a</sup> Edition, The Dryden Press, 1999.

BATT, R. **Work organization, technology, and performance in customer service and sales.** *Industrial and Labor Relations Review*. New York: Cornell University. 52(4), p. 539-564, 1999.

\_\_\_\_\_ **Strategic segmentation in front line services: matching customers, employees and human resource management systems.** *International Journal of Human Resource Management*. . Ithaca, NY N. 11, p. 540–61, 2000.

\_\_\_\_\_ **Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth,** *Academy of Management Journal*. . Ithaca, NY. N. 45, p. 587–97, 2002.

BATT, R., COLVIN, A., KEEFE, J. **Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry.** *Industrial and Labor Relations Review*. Ithaca, NY. N. 55(4), p. 573-593, 2002.

BATT, R. e MOYNIHAN, L. M. **Human Resource Practices, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers.** London, UK. CAHRS working paper. N. 04-16, 2004.

BATT, R., DOELLGAST, V., KWON, H. **The US Call Center Industry: National Benchmarking Report.** Ithaca, NY: Cornell University, 2004.

BATT, R., DOELLGAST, V., KWON, H. **A comparison of service management and employment systems in U.S. and Indian call centers.** Ithaca, NY: Cornell University, 2005.

BECKER, B., & GERHART, B. **Special research forum: Human resource management and organizational performance.** *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor. N. 39, p. 777—985, 1996.

BOWEN, D. E., B. SCHNEIDER. **Services marketing and management: Implications for organizational behavior.** Research in Organizational Behavior. N. 10, p. 43-80, 1998.

BROWN, J. S. e DUGUID, P. **Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working learning and innovation.** Organization Science. N. 2:1, p. 40-57, 1991.

CALL CENTER, **Quadro Resumo das Empresas de Call Center.** 2005. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/ranking/default.asp?sp=rankingquadroresumo.asp>>. Acesso em: 04.12.2005.

CALL CENTER GUIDE. **Call Center Guide.** Disponível em: <<http://www.callcenterguide.com/Definitions/>>. Acesso em: 16/10/2005.

CALLAGHAN, G. and Thompson, P. **We recruit attitude: The selection and shaping of routine call centre labors.** Journal of Management Studies. Briarcliff Manor. vol. 39, 2. pp. 233-254, 2002.

CALL TO CALL. **IDC divulga estudo que indica crescimento no mercado de call centers no Brasil.** Disponível em: <[http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id\\_noticia=542](http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=542)>. Acesso em: 19/02/2007.

CANAL EXECUTIVO NOTÍCIAS. **O setor de Call center deve abrir 75 mil vagas em 2007.** Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp06/emp141220061.htm>>. Acesso em: 19/02/07

CARAYON, P. **Effect of electronic performance monitoring on job design and worker stress.** Review of the literature and conceptual-model. Human factors. N. 35(3), p. 385-395, 1993.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHAHAD, J. P., ZOKUN, M.H., **A dimensão e as formas de terceirização do trabalho:** Estudos de casos selecionados no Brasil. São Paulo: Fipe, 2002.

CHASE, R.B. **Where does the customer fit in a service operation?** Harvard Business Review. N. 56: 6. p. 137-142, 1978.

CLIENTESA. **Setor está em crescimento.** (2005). Disponível em: <[http://www.clientesa.com.br/Default.asp?sp=Materia\\_Integra.asp&codigo=8239&secao=3](http://www.clientesa.com.br/Default.asp?sp=Materia_Integra.asp&codigo=8239&secao=3)>. Acesso em: 04.12.2005.

COHEN, S.G. e BAILEY, D. **What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to executive suite.** Journal of Management. N. 23: 3. p. 239-290, 1997.

CONTAX PARTICIPAÇÕES S.A. **Formulário 20-F – 2004.** (2005). Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1215&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3309>>. Acesso em: 04.12.2005.

COTTON, J.L. **Employee Involvement: Methods for Improving Performance and work attitudes.** Newbury Park: Sage Publications, 1993.

CREAGH, M. Call Centres -**The new assembly lines?** Credit Control. vol.19, issue.10, 1998.

D' ALESSIO, N., Oberbeck, H. **Call centres as organizational crystallization of new labour relations, working conditions and a new service culture?** Forthcoming in: Holtgrewe, Kerst, shire (eds.), 2002.

DATAMONITOR. **Opportunities in Caribbean and Latin American Call Center Markets to 2007:** Are the opportunities worth the risks? 2003.

DAVEL, E. e VERGARA, S. (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAY, G. S. **Managing Marketing Relationships.** Journal of the Academy of Marketing Science. Winter. vol.28, p. 24-30, 2000.

DEERY, S., IVERSON, R., WALSH, J. **Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal.** Journal of Management Studies. N. 39, 4. p. 471—496, 2002.

DELERY, J., DOTY, H. **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance.** Academy of Management Journal. N. 39, 4. p. 802—835, 1996.

DELERY, J. **Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research,** Human Resource Management Review. N. 8. p. 289—310, 1998.

DOYLE, J., C. CAROLAN, M., D. **Calling all trainers.** *Training & Development*. Human Resource Management Review , January, 1998.

DUTRA, J., S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ESTIVALETE, V. F. B. **As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações:** um estudo de caso. Enanpad, 2002.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação organizacional.** In: FLEURY, M. T. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FRENKEL, S., TAM, M., KORCZYNSKI, M., SHIRE, K. **Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres.** *International Journal of Human Resource Management*. N. 9(6). p. 957- 979, 1998.

FRENKEL, S., KORCZYNSKI, M., SHIRE, K., TAM, M. **On the Front-line:** Organization of Work In the Information Economy. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1999.

GARSON, B. **The electronic sweatshop: how computers are transforming the office of the future into the factory of the past.** New York, NY: Penguin Books, 1988.

GAZETA MERCANTIL. **Call centers crescem 60% ao ano e empregam 580 mil.** São Paulo: 23 de agosto de 2005.

GODARD, J. **High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work.** Industrial and Labor Relations Review. N. 54: 4. p. 776-805, 2001.

GOLDSTEIN, N. **Information technologies have changed work in remote call centers.** SRI International, may, 2003.

GOMES, A., B. **Gestão e subjetividade no trabalho de teleatendimento.** Tese de Doutorado. Minas Gerais: Departamento de psicologia, UFMG, 2004.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 1998.

GRIP, A., SIEBEN, I., JAARVELD, D. **Employment and industrial relations in the Dutch call center sector.** Research centre for educations and labour market. Faculty of economics and business administration, Maastricht University, 2005.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUTEK, B. **The dynamics of service: reflections on the changing nature of customer? Provider Interactions.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GUTEK, B. Dyadic interaction in organizations. In C.L. Cooper and S.E. Jackson (eds). **Creating tomorrow's organizations today.** Chichester: Wiley, 1997.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, Addison-Wesley, 1980.

HAX, A. C., WILDE II, DEAN, L. **The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

HESKETT, J., SASSER, W., E., JR. E SCHLESINGER, L. **The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**. New York: Free press, 1997.

HOLMAN, D., CHISSICK, C., TOTTERDELL, P. **The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centres**. *Motivation and Emotion*. N. 26(1). P. 57-81, 2002.

HOLMAN, D. **Employee Well-being in Call Centres**. In S. Deery & N. Kinnie (Eds.), **Call Centres and Human Resource Management**. Basingstoke: Palgrave, 2004.

HOLMAN, D. Call Centres. In D. Holman, T.D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow and A. Howard (eds) **Essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices**. Chichester: Wiley, 2005.

HOLTGREWE, U, KERST, C. **Researching call centres: Gathering results and theoris**. 20<sup>th</sup> Annual International Labour Process Conference. Glasgow: University of Strathclyde, 2002.

HOULIBAN, M. **Tensions and variations in management strategies in call centres**. *Human Resource Management Journal*. vol. 12,. N. 4. p. 67-86, 2002.

HOULIHAN, M. **Call centre managers talk about their work: The construction and practice of contemporary front line management.** Management Research news. N. 26, 9; ABI/INFORM GLOBAL, 2003.

HSE – HEALTH SAFETY EXECUTIVE (Hela). **Advice regarding Call centre working practices.** Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk>>. Acesso em 16/11/2006.

HUSELID, M. **The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.** Academy of Management Journal. N. 38. p. 635 - 872, 1995.

HUTCHINSON, S, PUCCELL, J., KINNIE, N. **Evolving high commitment management and experience of the RAC call centre.** Human Resource Management Journal. N. 10: 1. p. 63 - 78, 2000.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE:** Pesquisa mensal de emprego – agosto 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 14.11.2005.

\_\_\_\_\_. **PIB acumulou crescimento de 5,2% em 2004, a maior taxa desde 1994.** Março 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=321&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=321&id_pagina=1)>. Acesso em: 09.12.2005.

ICHNIEWSKI, C., KOCHAN, T., LEVINE, D., OLSON, C., E STRAUSS, G. **What works at work: overview and assessment.** Industrial Relations. N. 35:. P. 299-334, 1996.

JOHNSON, J. **Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction.** *Personnel psychology*. N. 49: 4. p. 833-851, 1996.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.** Boston: Harvard Business School press, 1996.

KINNIE, N., PURCELL, J. AND HUTCHINSON, S. **Managing the employment relationship in call centres.** *In: K. Purcell (ed.). Changing Boundaries in Employment.* Bristol: Academic Press, 2000.

KLEEMANN, F. MATUSCHEK, I. **Between job and satisfaction: motivations and career orientations of German "high quality" call centre employee.** Paper presented to the work. Employment and Society Conference in Nottingham. Chemnitz, 2001.

KOCH, M.J. E MCGRATH, M.C. **Improving labor productivity: Human resource management policies do matter.** *Strategic Management Journal*. N. 17. p. 335-54, 1996.

KORCZYNSKI, M., SHIRE, K., FRENKEL, S. E TAM. M. Service Work. *In: Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions*, Work, Employment and Society, 14: 669-687, 2000.

KORCZYNSKI, M. **The contradictions of service work: Call centre as customer oriented bureaucracy.** *In: Customer Service: Empowerment and Entrapment.* Andrew Sturdy, Irena Grugulis and Hugh Willmott (Eds.) Basingstoke: Palgrave, 2001.

KORCZYNSKI, M. **Human Resource Management**. *In: Service Work*. Basingstoke: Palgrave, 2002.

KRUEGER, A.B., e SUMMERS, L. H. **Reflections on the inter-industry wage structure**. *In: K. Lang & J.S. Leonard (Eds.). Unemployment and structure of labor markets*. New York, 1987.

KURTZ, D. CLOW, K. E. **Services Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LANCIANO-MORANDAT, C.; NOHARA, H., TCHOBANIAN, R. **French Call Centre Industry Report 2004**. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), 2005.

LEIDNER, R. **Fast food, fast talk: service work and routinization of everyday life**, Berkeley: University of California press, 1993.

LEVITT, T. **Production line approach to services**. Harvard Business Review. N. 50 : 5. p. 41-50, 1972.

LIN, B. DARLING, J. **A Processual Analysis of Customer Service Training**. The Journal of Services Marketing. vol. 11, 3. p. 193-205, 1997.

LOCKE, E. e SCHWEIGER, D.M. **Participation in decision-making: one more look**. Research in organizational behavior. N. 1. p. 265-339, 1979.

LOVEMAN, G.W. **Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking**. Journal of Service Research. N. 1: 1. p. 18-31, 1998.

MACDUFFIE, J.P. **Human resource bundles and manufacturing performance;organizational logic and flexible production systems in the world auto industry**. Industrial and Labor Relations Review. N. 48: 2. p. 197-221, 1995.

MALHORTA, N. **Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, C. L.; SMART, D.T. **Consumer experiences calling toll-free corporate hotlines**. The Journal of Business Communication. Vol 31, 1994.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MILLS, P. K., CHASE, R. B., & MARGUILES, N. **Motivating the client / employee system as a service production strategy**. Academy of Management Review. N. 8. p. 301—310, 1983.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Código de Defesa do Consumidor (CDC)**. Art. 1º O presente Código estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social. Disponível em: <[www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm](http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm)>. Acesso em: 16.05.06.

MOREIRA, D., A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, M. Do C. L. BARBOSA, B. T. **Novas tecnologias, novos padrões de interação: um estudo da fala no contexto de um call center**. Rio de Janeiro, PUC/RJ, 2002.

ORR, J. **Talking about machines: an ethnography of modern job**. Ithaca: Cornell University ILR press, 1996.

OSTERMAN, P. How common is workplace transformation and who adopts it? **Industrial Relations and Labour Relations Review**. N. 47. p. 173–88, 1994.

PARKER, S. K. e Wall, T. D. **Job and Work Design**. London: Sage, 1998.

PINE, B.J. **Mass customization, Cambridge**: Harvard Business School press, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C., K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. N. 68 (3). p. 79-91, 1990.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. **Relatório da indústria de Call center no Brasil. The Global Call Centre Industry Project**. São Paulo: PUC, 2005.

RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. e HARLEY, B. **Employees and high-performance work systems: testing inside the black box**. British journal of industrial relations. N. 38. P. 501-531, 2000.

REGINI, M., KITAY, J. e BAETHGE, M. **From Tellers to Sellers**. Cambridge (Mass.): MIT Press, 2000.

RYAN, A. M., SCHMIT, M. e JOHNSON, R. **Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level**. Personnel psychology. N. 49. P. 853-81, 1996.

SARGENT, A. e FRENKEL, S. **When do customer contact employees satisfy customers?** Journal of service research. N. 3:1. p. 18-34, 2000.

SCHLESINGER, L e ZORNITSKY, J. **Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications**. Human Resources Planning, 14: 2, 141-149, 1991.

SCHMIT, M. e ALLSCHEID, S. **Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections**. Personnel psychology. N. 48:3. p. 527-47, 1995.

SCHNEIDER, B. e BOWEN, D. E. **Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension**. Journal of applied psychology. N. 70:3. p. 423-433, 1985.

SCHNEIDER, B. e WHITE, S. e Paul, M. **Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of causal model**. Journal of applied psychology. N. 83: 2. p. 150-63, 1998.

SCHULER, R.S.,JACKSON, S.E. **Linking competitive strategies with human resource management practices**. Academy of Management Executive. n. 1. p. 207–19, 1987.

SCHULER, R.S., JACKSON, S.E. **Strategic human resource management**. Oxford: Blackwell, 1999.

SHARMA, D., C. SHINING. **India's swanky new sweatshops**. Disponível em: [http://www.hindustantimes.com/news/181\\_1527814,0008.htm](http://www.hindustantimes.com/news/181_1527814,0008.htm). Acesso em 28.02.2006.

SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 2001.

SILVA, J. R.G. ZALTZMAN, C. ROCHA-PINTO, S. R. GREVE, L. **Preparação das Pessoas para a Mudança: Marketing Interno e Desenvolvimento do Foco na Integração em Uma Organização de Serviços**. Campinas, SP: Anais do 25°. Enanpad, 2001.

SILVA, Jose R.Gomes; OLIVEIRA, Maria do C. Leite; CONSTANTINO, Rafaello; ZALTZMAN, Claudio. **Operadores de call center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas**. Enanpad, 2002.

STONE, B. e WYMAN, J. **Telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

STONE, M. e WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípio de administração científica**. Sao Paulo : Atlas, 1992..

TAYLOR, P. e BAIN, P. **An assembly line in the head: Work and employment relations in the call centre.** Industrial Relations Journal. vol. 30, 4. p. 101 - 117, 1999.

TORNOW, W.W. e WILEY, J.W. **Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences.** Human resource planning. N. 14: 3. p. 105-115, 1991.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2001.

WILEY, J. W. **Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial costs.** Human Resources Planning. N. 14:3. p. 117-127, 1991.

WOOD, S. e ALBANESE, M., **Can you speak of a high commitment management on the shop floor?** Journal of Management Studies. N. 32. p. 215–247, 1995.

WOOD, S., HOLMAN, D., STRIDE, C., **Human Resource Management and Performance in UK Call centre,** ESCR, Institute of work Psychology, University of Sheffield. British Journal of Industrial Relations. N. 44:1. p. 99-24, 2006.

WRIGHT, P., MCMAHAN, G. C. **Theoretical Perspectives for strategic human resource management.** Journal of Management. N. 18. p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M., SMART, D., MCMAHAN, G. C. **Matches between human resource and strategy among NCAA basketball teams.** *Academy of Management Journal*. N. 38.p. 1052-1074, 1995.

WRIGHT, P. M., e SHERMAN, S. **Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems.** *In: P. M. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (Eds.) Research in personnel and human resource management, (supplement 4): 5 3-74.* Greenwich, CT: JAI Press, 1999.

YOUNDT, M., SNELL, S., DEAN, J., e LEPAK, D. **Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.** *Academy of Management Journal*. N. 39. p. 836—866, 1996.

ZARIFIAN, P. **Comunicação e subjetividade nas organizações.** *In: Davel, E Vergara SC. (organizadores). Gestão com pessoas e subjetividade.* São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMMERMAN, C., ENELL, J. **Service industries.** *In: J. M. Juran & F. Gryna (Eds). Juran's quality control handbook.* 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1998.

ZUBOFF, S. **Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, vol.34; 6. p. 80-91, 1994.

**ANEXO****PROJETO GLOBAL DO SETOR DE CALL CENTER**

**UMA PESQUISA GLOBAL DE *BENCHMARKING* SOBRE ESTRATÉGIA, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO EM *CALL CENTERS*.**

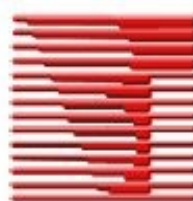
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DE SÃO PAULO  
&  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE TELEMARKETING**

**Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior, Prof. Leonardo Nelmi Trevisan e  
Prof. Arnaldo de Hoyos Guevara**

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Rua Ministro Godói, 969 – 4º andar  
CEP 05015-901  
São Paulo-SP  
Brasil



**Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo**



**Associação Brasileira  
de Telemarketing**

### Do que trata esta pesquisa?

Esta pesquisa faz parte de um estudo global de *benchmarking* relacionado à estratégia, gestão de recursos humanos, e desempenho em *Call Centers*. O estudo está sendo realizado por pesquisadores independentes em universidades localizadas em vários países da Comunidade Européia, EUA, África, Índia, Sudeste Asiático, Austrália e Brasil. O objetivo é analisar os tipos de práticas gerenciais utilizadas nos *Call Centers* e como estas práticas influenciam o desempenho econômico e o bem-estar dos funcionários.

**Em retribuição pela sua participação você receberá uma cópia do relatório referente ao Brasil, bem como do relatório sobre *benchmarking* global.**

**Sua participação é extremamente importante, pois é a única forma de obter dados consistentes e precisos em relação a este setor global.**

### As minhas respostas serão confidenciais?

- As informações que você fornecerá serão tratadas como **estritamente confidencial**. Podemos garantir que ninguém fora de nossa equipe terá acesso a suas respostas.
- Os resultados serão analisados de forma que nenhum indivíduo ou organização seja identificada.
- Solicitamos seu nome apenas para que possamos esclarecer eventuais dúvidas e também para que possamos enviar os resultados do relatório da pesquisa.

### Como preencho o questionário?

- Por favor, preencha o questionário em relação ao *call center* no qual você trabalha atualmente ou, se trabalha em mais de um, considere apenas o maior.
- Por favor, responda a todas as perguntas.. Ocasionalmente encontrará itens que não correspondam às suas condições de trabalho. Neste caso, dê a resposta mais próxima ao seu ponto de vista.
- Algumas perguntas podem necessitar do levantamento prévio de alguns dados. Entre elas citamos:
  - Seção 1 – perguntas de números **9,13 e 17**
  - Seção 2 – perguntas de **1 a 14**
  - Seção 3 – perguntas de **1.1 a 1.3, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3a, 3.3b, 4.1, 6.3 a 6.10.**
  - Seção 4 – perguntas de **1.1 a 1.3**
  - Seção 5 – pergunta **1**
  - Seção 6 – pergunta **3**
- Sinta-se a vontade para agregar quaisquer comentários adicionais que julgar que possam ajudar este estudo, ao lado da pergunta ou no final deste questionário.

Caso você tenha alguma pergunta ou necessite algum esclarecimento em relação a este estudo, favor entrar em contato com **Fátima Silva** através do e-mail [fatimasilva@terra.com.br](mailto:fatimasilva@terra.com.br) ou telefone **92.66.96.09**.

### **Seção Um: Informação Básica sobre Você e seu *Call Center***

1. Seu Nome \_\_\_\_\_
  2. Nome da unidade do seu *Call Center* \_\_\_\_\_  
Endereço da sua unidade de *Call Center* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  3. E-mail \_\_\_\_\_ Telefone de contato \_\_\_\_\_
  4. Seu Sexo M [ ] F [ ]
  5. Qual é seu cargo na empresa ?  
Responsável pelo *Call Center* [ ] Responsável de RH do *Call Center* [ ]  
Gerente *Senior* [ ]  
Gerente de RH [ ] Outro (especificar) \_\_\_\_\_
  6. Há quanto tempo trabalha em *Call Centers*? \_\_\_\_\_ Anos \_\_\_\_\_ Meses
  7. É este *call center* parte de uma organização maior? Sim [ ] Não [ ]
  8. Quantos outros *Call Centers* existem na sua organização ? \_\_\_\_\_
- A partir desse ponto, favor responder todas as perguntas em relação ao Call Center que você trabalha e não em relação a outros na sua organização. Caso você trabalhe em mais de um Call Center, favor responder em relação ao maior deles.***
9. Em que ano esta unidade de *call center* foi implantada? \_\_\_\_\_
  10. Como você melhor descreve sua unidade de *call center* – como um *call center* próprio proporcionando serviços à sua organização ou como uma empresa subcontratada (terceirizada) prestando serviços a outras companhias? (por favor, marque apenas um).  
*Call center* próprio [ ] Subcontratado (terceirizado) [ ]
  11. Da seguinte lista, para qual setor ou setores sua empresa presta serviço?

Seguros	Sim [ ] Não [ ]	Prefeitura/Estado	Sim [ ] Não [ ]
Bancos (Serviços Financeiros)	Sim [ ] Não [ ]	Governo Federal	Sim [ ] Não [ ]
Caridade/ Trabalhos Voluntários	Sim [ ] Não [ ]	Saúde privada (e saúde pública)	Sim [ ] Não [ ]
Manufatura	Sim [ ] Não [ ]	Distribuição	Sim [ ] Não [ ]
Serviços públicos (tel, água,...)	Sim [ ] Não [ ]	Farmacêutico	Sim [ ] Não [ ]
Varejo	Sim [ ] Não [ ]	Construção	Sim [ ] Não [ ]
Telecomunicações	Sim [ ] Não [ ]	Habitação	Sim [ ] Não [ ]
Hotéis, Hospedagem	Sim [ ] Não [ ]	Comidas e Bebidas	Sim [ ] Não [ ]
Linhas Aéreas	Sim [ ] Não [ ]	Recreação e Lazer	Sim [ ] Não [ ]
Mídia	Sim [ ] Não [ ]	Editora e Gráfica	Sim [ ] Não [ ]
Setor Serviços Públicos	Sim [ ] Não [ ]	Outras (especificar) _____	

12. Caso sua empresa preste serviço para mais de um setor, por favor, indique qual deles é o maior em termos de negócio?

\_\_\_\_\_

13. Que tipos de chamadas representam o maior volume em sua unidade de *Call Center*?

Entrante [ ]    Sainte [ ]

14. Indique abaixo qual o principal tipo de interação com os clientes no seu *Call Center*. Isto é, qual é o tipo que produz o maior volume de negócios nesse *Call Center*. (marque apenas um)

Serviços ao Cliente apenas (Ex.: solicitações, contas para clientes atuais, etc) [ ]

Vendas somente a clientes atuais [ ]

Serviços ao Cliente e Vendas [ ]

Vendas diretas a clientes potenciais (Ex.: *telemarketing*) [ ]

Marketing [ ]

Cobrança (contas atrasadas) [ ]

Serviços de Reparo [ ]

Serviços de Operadora (Ex.: auxílio a lista) [ ]

Reservas (Agendamento de eventos e passagens) [ ]

- TI *Help Desk* (Ajuda em serviços de Tecnologia da Informação)
- Outro tipo de *Help Desk* (tal como sugestões ou aconselhamento)
- Outros (*favor especificar*) \_\_\_\_\_

**15.** Qual dos seguintes itens é o elemento mais importante na estratégia do *Call Center* de sua empresa?

(marque apenas um)

- Liderança no preço (Ex.: ser um *Call Center* de baixo custo)
- Serviço diferenciado (Ex.: Oferecer um serviço personalizado)
- Fidelização do Cliente
- Oferta de múltiplos serviços (Ex.: *one stop shopping*)
- Identificação da marca de sua empresa
- Outros (*favor especificar*) \_\_\_\_\_

**16.** Qual é o principal mercado atendido pelo seu *Call Center*?  
(marque apenas um)

Local (cidade e região)

Regional (estado)

Nacional

Internacional

**17.** Qual é o número total de posições (ou seja, estações de trabalho ou PA's) em seu *Call Center*? \_\_\_\_\_

Seção Dois: Sobre Seus Funcionários
-------------------------------------

As seguintes perguntas são sobre os funcionários da unidade de *Call Center* de sua empresa.

1. Quantos funcionários efetivos nas seguintes categorias trabalham no seu *Call Center*? Funcionários tempo parcial são aqueles com menos de 36 horas por semana. Não incluir funcionários temporários.

<b>Tipo de Funcionário</b>	<b>Nº. de funcionários de tempo integral</b>	<b>Nº. de funcionários de tempo parcial</b>
Gerentes (i.e., acima de líderes de equipes)	_____	_____
Líderes de equipes/Supervisores de primeira-linha	_____	_____
Operador/atendente em contato com consumidor (Ex.: serviço ao cliente ou equipe de vendas)	_____	_____

2. Quantos operadores/atendentes temporários sua empresa emprega? (operadores/atendentes temporários são aqueles contratados diretamente ou através de agencias e/ou cooperativas para um trabalho em um tempo pré-determinado).

Tempo integral \_\_\_\_\_ Tempo parcial \_\_\_\_\_

3. No início de 2005 qual era o número total de:

i. Funcionários efetivos (incluindo gerentes, supervisores e operadores/atendentes)

\_\_\_\_\_

ii. Funcionários temporários \_\_\_\_\_

4a. Quais segmentos de clientes seus operadores/atendentes atendem?  
(Favor responder Sim ou Não a todas as perguntas)

Clientes de grandes empresas (mais de 500 empregados)	Sim [ ] Não [ ]
Clientes de pequenas empresas (menos de 500 empregados)	Sim [ ] Não [ ]
Clientes de produtos de alto valor agregado	Sim [ ] Não [ ]
Clientes em geral ou público em geral	Sim [ ] Não [ ]

Outros (favor especificar) \_\_\_\_\_

**Se você respondeu ‘Sim’ a apenas um dos segmentos acima, favor ir agora para a pergunta 5 na seguinte página e responda todas as perguntas do questionário a seguir, pois elas se referem a todos os seus funcionários. Nos referiremos a estes funcionários como seus “operadores/atendentes”. Teremos uma seção específica para trabalhadores temporários, portanto responda este conjunto de perguntas exclusivamente para operadores/atendentes efetivos.**

**Se você respondeu ‘Sim’ a mais de um segmento na questão 4a, continue:**

**4b.** Todos os operadores/atendentes de contato com clientes atendem chamadas de todos os clientes, ou eles se especializam para tratar algum segmento de clientes em particular?

Eles atendem todos os clientes [ ]      Eles se especializam [ ]

**4c.** Qual segmento corresponde ao maior volume de clientes que você atende? (*Escolha apenas um segmento*)

Grandes empresas (mais de 500 empregados) [ ]

Pequenas empresas (menos de 500 empregados) [ ]

Clientes de produtos de alto valor agregado [ ]

Clientes em geral ou público em geral [ ]

Outros (favor especificar) \_\_\_\_\_

**4d.** Quantos funcionários atendem este segmento principal?

- i. Efetivo (6 horas) – Tempo integral \_\_\_\_\_
- ii. Efetivo (menos de 6 horas) – Tempo parcial \_\_\_\_\_
- iii. Temporário (independente de jornada de trabalho) \_\_\_\_\_

**Por favor responda a todas as perguntas seguintes do questionário, pois elas se aplicam a todos os funcionários que atendem o segmento que você marcou na pergunta 4c. Nos referimos a estes operadores/atendentes. Temos uma seção específica para operadores/atendentes temporários, portanto favor responder este conjunto de perguntas exclusivamente para seus operadores/atendentes efetivos.**

**5.** Qual é nome da função dada a seus operadores/atendentes (Ex. Atendentes de Serviços aos Clientes)? \_\_\_\_\_

**6.** Quantas horas permanece aberto o serviço prestado pelos seus operadores/atendentes referentes a:

Dia da semana médio? \_\_\_\_\_ hrs

Sábados? \_\_\_\_\_ hrs

Domingos? \_\_\_\_\_ hrs

7. Qual é a média de número de horas por semana de trabalho dos seus operadores/atendentes de tempo parcial? \_\_\_\_\_ hrs
8. Em um normal de trabalho, qual é a percentagem de absenteísmo de operadores/atendentes ausentes? Favor incluir todo tipo de ausências, exceto feriados públicos, férias ou ausências por treinamento? \_\_\_\_\_ %
9. Qual é o tempo médio anual por funcionário dos dias de licença por enfermidade dos seus operadores/atendentes? \_\_\_\_\_ Dias
10. No ano anterior, que percentagem dos seus operadores/atendentes efetivos:
- Demitiu-se? \_\_\_\_\_ %
  - Foi promovido a outra função no seu *Call Center*? \_\_\_\_\_ %
  - Foi promovido fora do *Call Center* ou transferido a outra área do negocio? \_\_\_\_\_ %
  - Foi demitido? \_\_\_\_\_ %
  - Aposentou-se? \_\_\_\_\_ %
11. Na primeira coluna favor indicar o tempo no cargo típico na organização dos seus operadores/atendentes. Na segunda coluna, favor indicar a percentagem de cada grupo que tem trabalhado neste *Call Center* em menos de um ano; no terceiro, a percentagem com tempo no cargo de mais de 5 anos.

	<i>Tempo no cargo</i> (Anos)	<i>% com tempo no cargo de menos de 1 ano</i>	<i>% com tempo no cargo de mais de 5 anos</i>
Gerente (exceto supervisores )	_____	_____ %	_____ %
Operadores/atendentes	_____	_____ %	_____ %

12. Qual é o nível de escolaridade da maioria dos operadores/atendentes? (marque apenas uma opção)

Sem escolaridade	[ ]
1º Grau	[ ]
2º Grau	[ ]
Superior	[ ]
Pós-Graduação	[ ]

13. Qual é o nível de escolaridade da maioria dos gerentes na sua unidade de *Call Center* (marque apenas uma opção)?

Sem escolaridade	[ ]
1º Grau	[ ]
2º Grau	[ ]
Superior	[ ]
Pós-Graduação	[ ]

14. Que percentagem dos seus operadores/atendentes são mulheres? \_\_\_\_\_ %

Seção Três: Práticas de Recursos Humanos (RH).
--

Esta seção refere-se às práticas de RH da unidade de *Call Center da sua empresa*. Por favor, responda a pesquisa, novamente, referente a seus operadores/atendentes efetivos e de seus supervisores e gerentes onde especificado.

### 1. Sistemas de Pagamento e Avaliação de Desempenho.

1.1. Na tabela a seguir, por favor, informe:

- O rendimento bruto anual médio de empregados de período integral.
- A percentagem do pagamento total anual que é baseado em comissão individual. (prêmios e complementos de motivação)
- A percentagem do pagamento total anual que é baseada em desempenho da equipe (ex: desempenho baseado em equipes, divisão de lucros, prêmios e campanhas motivacionais por equipe).
- A percentagem de pagamento anual que provem de horas extras. (em situações de emergência)

<i>Tipo de empregado.</i>	<i>a. Rendimento médio anual.</i>	<i>b. % baseada em comissão individual.</i>	<i>c. % baseada em desempenho da equipe.</i>	<i>d. % Horas extras.</i>
Gerentes (exclua supervisores de primeira linha)	R\$ _____	_____ %	_____ %	_____ %
Operadores/atendentes	R\$ _____	_____ %	_____ %	_____ %

1.2. Do rendimento anual total, qual é o percentual de benefícios (como contribuições para seguro de saúde e pensões de empregados) que operadores/atendentes recebem além de seus ganhos totais? Por favor, exclua itens que não estão sob controle da organização. \_\_\_\_\_ %

- 1.3. Qual percentagem dos operadores/atendentes é avaliada em relação ao seu desempenho de maneira programada. (ex: mensalmente, bimestralmente, semestralmente, anualmente). \_\_\_\_\_ %

## 2. Treinamento e Desenvolvimento.

- 2.1 Abaixo, perguntamos sobre o treinamento dado aos seus operadores/atendentes. (Se a resposta for zero a qualquer uma das três perguntas, por favor, inclua o zero.)

- a. Quantos dias de treinamento inicial recebem os operador/atendente em seu primeiro ano (incluindo orientação/integração e treinamento relacionado ao produto e serviço)? \_\_\_\_\_ Dias
- b. Em quanto tempo um operador/atendente de período integral torna-se completamente competente no seu trabalho. Ex: competente o suficiente para que ele possa treinar outro empregado. \_\_\_\_\_ Semanas
- c. Após o primeiro ano, quantos dias de treinamento formal por ano um operador/atendente recebe? Por favor, inclua treinamento on-line, de vendas, aulas ou outro tipo de treinamento formal. \_\_\_\_\_ Dias

- 2.2. Quanto treinamento formal é dado ao operador/atendente nas seguintes áreas?

	Nenhum	Pouco	Nível moderado	Muito	Intensamente
a. Atualizações de informação de produtos e serviços.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
b. Habilidades de interação com clientes (ex: lidar com clientes difíceis, habilidades de negociação).	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
c. Habilidades interpessoal ou de formação de equipes.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
d. Gerenciamento de stress.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

## 3. Recrutamento, Pessoal e Relações entre Empregados.

Levantamos agora questões sobre recrutamento e práticas de relações entre empregados, novamente responda apenas sobre operadores/atendentes efetivos.

- 3.1. Quanto custa recrutar, selecionar e treinar um novo operador/atendente?  
R\$ \_\_\_\_\_ por novo empregado.

**3.2.** Abaixo estão questões sobre recrutamento, seleção, trabalho em equipe, comunicação relações entre empregados e flexibilidade.

- |  | % de<br>operadores/<br>atendentes |
|--|-----------------------------------|
| Que percentagem de operadores/atendentes foram selecionados usando testes de seleção sistemáticos (ex: psicológicos, aptidão e amostras de trabalho)?  | _____ %                           |
| Das pessoas que buscam empregos como operadores/atendentes em seu <i>Call Center</i> qual percentagem realmente é empregado? (ex., se 5 de 10 candidatos são contratados, a resposta seria 50%)?   | _____ %                           |
| Qual a percentagem de operadores/atendentes realizam seus trabalhos rotineiramente como parte de uma equipe auto gerenciada e semi-autônoma (ex: uma equipe que toma decisões sobre tarefas e métodos de trabalho)?  | _____ %                           |
| Que percentagem de operadores/atendentes estão atualmente envolvidos em círculos de qualidade ou de equipes de melhoria processo/produto?  | _____ %                           |
| Qual percentagem de operadores/atendentes tem acesso a arranjos de flexibilidade de trabalho, como divisão de tarefas, horários flexíveis, trabalhos em casa?  | _____ %                           |
| Qual a percentagem de operadores/atendentes tem descrições flexíveis de trabalho não associadas a tarefas específicas? (Ex.:i.e. executam outras tarefas dentro do <i>Call Center</i> de sua empresa, além das tarefas específicas da descrição de cargos) | _____ %                           |
- 3.3a.** Qual a percentagem de operador/atendente em seu *Call Center* são membros de um sindicato? \_\_\_\_\_ %
- 3.3b.** Sua empresa reconhece um ou mais sindicatos nas negociações coletivas para operador/atendente? Sim [ ] Não [ ]
- 3.4a.** Sua empresa tem um conselho de trabalho que representa seus operadores/atendentes nas suas reivindicações? Sim [ ] Não [ ]
- 3.4b.** Sua empresa tem uma associação formal ou grêmio para operadores/atendentes?  
Sim [ ] Não [ ]
- 3.5.** A sua empresa tem um Comitê Consultivo (envolvendo gerentes e representantes de empregados de núcleo) ou equivalente para operadores/atendentes?  
Sim [ ] Não [ ]



**4.3.** Com que frequência supervisores ou outro tipo de funcionário (ex. monitores) ouvem as ligações de operadores/atendentes ? (aqueles com mais de um ano de cargo).

Nunca	Esporádica- mente	Trimestralme nte ou mais	Mensalme nte	Quinzenal- mente	Seman alment e	Poucas vezes na semana	Diariamente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.4.** Com que frequência operadores/atendentes experientes recebem feedback e treinamento de técnicas de atendimento de um supervisor?

Nunca	Esporádica- mente	Trimestralme nte ou mais	Mensalme nte	Quinzenal- mente	Seman alment e	Poucas vezes na semana	Diariamen- te
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.5.** Em que extensão a informação sobre o monitoramento do desempenho é usada:

	Nunca	Pouco	Médio	Muito	Intensa- mente
a. Para aplicar ações disciplinares para operadores/atendentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Para melhorar o desempenho de operadores/atendentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Para identificar as necessidades de treinamento de operadores/atendentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Definição do Cargo.

As seguintes perguntas envolvem as características do cargo dos operadores/atendentes.

**5.1.** Com que extensão seus operadores/atendentes tem autonomia sobre:

	Nenhuma	Pouca	Média	Muito	Intensa mente
a. As tarefas diárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b.	Os métodos e procedimentos que usam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	A velocidade em que realizam o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	O que dizem ao cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	O design e uso de uma nova tecnologia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Agenda de seus horários de almoço e de paradas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Revisão de métodos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nenhuma    Pouca    Média    Muito    Intensa  
mente

**5.2.** Em que extensão os operadores/atendentes são obrigados a manter scripts quando falam com clientes?

**5.3.** Em sua empresa existe um sistema formal de sugestões para coletar as idéias de operadores/atendentes?

Sim

Não

## 6. Flexibilidade de Empregados e Trabalhadores Temporários.

Seguem algumas perguntas sobre operadores/atendentes temporários.

- 6.1. Sua empresa tem operadores/atendentes temporários? Sim [ ]  
 Não [ ]

**Se sua empresa não emprega trabalhadores temporários, por favor, pule estas questões e vá até a Seção Quatro na página 16.**

- 6.2. Qual a razão principal para utilizar operadores/atendentes temporários. Escolha uma.

- Economia de custos. [ ]  
 Selecionar entre eles operadores/atendentes para período integral. [ ]  
 Rodízio de operadores/atendentes. [ ]  
 Substituir algum operador/atendente. (Ex. férias, treinamento e licença) [ ]  
 Substituir operadores/atendentes que faltam ao trabalho [ ]  
 Acomodar um aumento inesperado de negócios. (plano de contingência, Backup) [ ]  
 Outros (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

- 6.3. Qual percentagem dos operadores/atendentes temporários é do sexo feminino?  
 \_\_\_\_\_%

- 6.4. Em média, quantas horas por semana um operador/atendente temporário trabalha?  
 \_\_\_\_\_ Hrs

- 6.5. Qual é o salário de um operador/atendente temporário de seu *Call Center*. (exclua pagamento de horas extras). \_\_\_\_\_R\$/H

- 6.6. Em relação aos rendimentos anuais totais, qual o percentual do valor total dos benefícios que empregados temporários recebem (como contribuição de empregadores para assistência médica e previdência privada) além de seus ganhos? Por favor, exclua itens que sejam obrigatórios ou exigidos por lei?  
 \_\_\_\_\_%

- 6.7a. O salário de um operador/atendente de tempo integral é maior, igual ou mais baixo do que os salários dos operadores/atendentes temporários?  
 Maior [ ] Aproximadamente o mesmo/igual [ ] Mais Baixo [ ]

- 6.7b. Se maior ou menor, qual a percentagem da diferença? \_\_\_\_\_ %

- 6.8. Quantos dias de treinamento inicial os operadores/atendentes temporários recebem? (incluindo orientação e treinamento no trabalho) \_\_\_\_\_ Dias

- 6.9.** Anualmente, quanto treinamento formal (após o treinamento inicial) um operador/atendente temporário recebe durante o período na empresa? Inclua treinamento em classe, treinamento on-line e qualquer outro treinamento formal.  
 \_\_\_\_\_ Dias \_\_\_\_\_ Semanas
- 6.10.** Anualmente, qual a percentagem de operadores/atendentes temporários são contratados como empregados em período integral?  
 \_\_\_\_\_ %

Seção 4: Desempenho, Satisfação e Contato com o Cliente
---

### 1. Desempenho Operacional

**1.1.** Estas questões estão relacionadas ao desempenho operacional do *Call Center* de sua empresa, dê uma visão geral sobre o desempenho de seus operadores/atendentes.

- a. Existe um tempo limite ou máximo de espera (*target*) para as chamadas serem atendidas? (Ex.: 80% das chamadas são atendidas em 20 segundos) Sim [ ] Não [ ]
- b. Se SIM, qual é o objetivo/*target*? \_\_\_\_\_ % das chamadas atendidas em \_\_\_\_\_ segundos.
- c. Atualmente, qual o percentual de chamadas atendidas dentro do tempo estimado como limite? \_\_\_\_\_ %
- d. Qual a percentual de clientes que desligam antes mesmo de serem atendidos? \_\_\_\_\_ %
- e. Qual o tempo médio de duração de uma chamada atendida? \_\_\_\_\_ Min \_\_\_\_\_ Seg
- Qual a média de chamadas que os operadores/atendentes atendem por dia? \_\_\_\_\_ Chamadas/dia
- g. Qual a média de e-mails relativos exclusivamente ao

trabalho desenvolvido (ex., informações sobre \_\_\_\_\_ E-mails/dia serviços), os operadores/atendentes recebem da gerência?

**1.2.** Qual o percentual dos custos com mão de obra (incluindo salários, benefícios, etc.) nos custos totais? \_\_\_\_\_ %

**1.3a.** Nos últimos 2 anos, o valor das suas vendas aumentou, diminuiu ou manteve-se estável?

- |                  |     |
|------------------|-----|
| a. Aumentou      | [ ] |
| b. Diminuiu      | [ ] |
| c. Estável       | [ ] |
| d. Não aplicável | [ ] |

**1.3b.** Se aumentou, qual o percentual? \_\_\_\_\_ %

**1.3c.** Se diminuiu, qual o percentual? \_\_\_\_\_ %

**1.4.** Qual alternativa abaixo caracteriza seus planos de recursos humanos para o próximo ano? (*Escolha apenas uma alternativa*).

- |  |     |
|--|-----|
| Contratar mais operadores/atendentes para essa unidade.                        | [ ] |
| Reduzir o número de operadores/atendentes para essa unidade.                   | [ ] |
| Realocar funcionários de outras áreas da organização para o <i>Call Center</i> | [ ] |
| Manter o número de operadores/atendentes para essa unidade                     | [ ] |

## **2. Satisfação e Contato com o Cliente**

Esta seção trata de como o *Call Center* monitora a satisfação do cliente e como ele lida com as reclamações.

**2.1.** O *Call Center* de sua empresa possui um mecanismo formal que garanta uma resposta ou feedback ao cliente?

Sim  Não

**2.2.** Com que freqüência seus operadores/atendentes recebem um relatório com *feedback*?

Anual	Quadrim estral	Mensal	Quinzena- lmente	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Diariame nte	Nunca	Não existe esta atividade
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.3.** Baseado na melhor informação que você tem, qual a média de satisfação do cliente no *Call Center* de sua empresa?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito ou insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.4** De que forma o *Call Center* de sua empresa lida com as reclamações? A partir da tabela abaixo com que grau você concorda e/ou aceita as declarações a seguir?

Não concorda de forma alguma	Não concorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda plenamente
<input type="checkbox"/> [ 1 ]	<input type="checkbox"/> [ 2 ]	<input type="checkbox"/> [ 3 ]	<input type="checkbox"/> [ 4 ]	<input type="checkbox"/> [ 5 ]

a. Reclamações são tratadas caso a caso.

b. Operadores/atendentes possuem “carta branca” para lidar com as reclamações até a sua solução.

c. Existe um sistema formal/ padrão para lidar com as reclamações.

d. Um sistema formal/padrão identifica e resolve as reclamações.

**2.5.** As questões abaixo são relativas a como os operadores/atendentes lidam e se relacionam com os clientes. Qual o grau de envolvimento desses funcionários?

<b>Nenhuma integração</b>	<b>Pouca integração</b>	<b>Integração moderada.</b>	<b>Boa integração</b>	<b>Grande integração</b>
[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
a. Vendas.			[ ]	
b. Desenvolve bom relacionamento com os clientes.			[ ]	
c. Resolução de problemas.			[ ]	
d. Construir uma relação entre o cliente e a organização.			[ ]	

**2.6.** Com qual frequência seus operadores/atendentes têm interações sucessivas com o mesmo cliente? (*escolha apenas uma alternativa*)

Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Muito freqüentemente
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Seção 5: <i>Call Center</i> e Tecnologia
--

1. Qual o percentual diário de chamadas de clientes que são completadas por *Voice Recognition Unit* (VRU) ou *Interactive Voice Response Unit* (IVR), ou seja, não requer contato humano? \_\_\_\_\_ %

2. Quais das tecnologias abaixo, os operadores/atendentes usam regularmente para interagir com os clientes?

E-mail	Sim [ ]	Não [ ]
Fax	Sim [ ]	Não [ ]
Várias mídias (mix de diversos instrumentos relacionados)	Sim [ ]	Não [ ]
Reconhecimento de voz	Sim [ ]	Não [ ]
Gerenciamento do fluxo de trabalho	Sim [ ]	Não [ ]
CRM	Sim [ ]	Não [ ]
Voz sobre IP	Sim [ ]	Não [ ]
Interação via Internet	Sim [ ]	Não [ ]

Seção 6: Contexto Institucional
---------------------------------

Agora formularemos algumas questões sobre a região ou área metropolitana onde sua unidade de *Call Center* está localizada. Estamos interessados em saber sobre os benefícios de operar um *Call Center* nesta localidade, e as condições do mercado de trabalho local que afetam o seu negócio.

1. Por favor, identifique qual o maior benefício de atuar na sua região. (escolha apenas um).

Presença de mão-de-obra qualificada	[ ]
Presença de outras empresas importantes para o seu negócio	[ ]
Salários baixos	[ ]
Baixo custo de instalações	[ ]
Infra-estrutura (lojas, escolas e transportes)	[ ]
Outros (especifique)	_____

2. Em que medida o *Call Center* de sua empresa utiliza qualquer um dos recursos públicos locais ou regionais descritos abaixo?

	Nunca	Pouco	Moderado	Muito	Inten- samen- te
a. Recrutamento – Centro de Apoio ao trabalhador	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
b. Programas de treinamento	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
c. Apoio/orientação para instalação	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
d. Incentivos públicos para o estabelecimento de negócios na região	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
e. Benefícios Fiscais	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
f. Financiamentos ou empréstimos especiais	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

3. Qual percentual dos operadores/atendentes:

- a. Participa ou participam de programas de treinamento subsidiados pelo governo? \_\_\_\_\_ %
- b. Trabalhou em outro *Call Center* próximo a área atual? \_\_\_\_\_ %
- c. São estudantes universitários? \_\_\_\_\_ %

4. Qual das seguintes opções melhor descreve como a presença de outros *Call Center* próximos a sua área de localização afetam o recrutamento e retenção do seu RH perante a concorrência local?. (escolha apenas um):

- Outros *Call Centers* são fontes valiosas de recrutamento de operadores/atendentes. [ ]
- Outros *Call Centers* dificultam o recrutamento e retenção de operadores/atendentes. [ ]
- Outros *Call Centers* têm pequeno efeito no recrutamento e retenção de operadores/atendentes. [ ]

5. O *Call Center* de sua empresa participa de alguma organização?

Grupo de <i>Call Centers</i> da região	Sim [ ]	Não [ ]
Sindicato de Classe	Sim [ ]	Não [ ]
Associação ou câmara de comércio	Sim [ ]	Não [ ]
Centros de Formação	Sim [ ]	Não [ ]
Outros ( <i>especifique</i> ) _____		

6. Sua empresa utiliza o trabalho de uma consultoria para algumas das atividades abaixo?

Programas de treinamento	Sim [ ]	Não [ ]
Gerenciamento da qualidade	Sim [ ]	Não [ ]
Adoção de novas tecnologias e/ou reengenharia	Sim [ ]	Não [ ]

### Comentários

Existe alguma outra questão que sua empresa gostaria de tratar? Ou características específicas do *Call Center* que sua empresa acredita ser relevante para análise das suas respostas?