

## WORK ORGANIZATION IN COLLECT DEBTOR CALL CENTER

Marlucy Godoy Ricci<sup>1</sup>Alessandra Rachid<sup>2</sup>

**Resumo:** objetivo deste texto é analisar como o trabalho se encontra organizado dentro de um *call center* que presta serviços de cobrança. Para tanto, foram realizadas 50 entrevistas, predominantemente qualitativas, com operadores de telemarketing e funcionários que ocuparam anteriormente o cargo de operador. A literatura aponta que os *call centers* constituem exemplo ilustrativo de uma atividade do setor de serviço que vem vivenciando o processo de racionalização, a partir da introdução das tecnologias da informação, cujo objetivo central consiste em aumentar a sua eficácia comercial. O contexto do trabalho é caracterizado por regras e normas que padronizam a conduta do operador controlando o seu desempenho para que possa dar conta do intenso fluxo informacional e das metas estipuladas. No caso do *call center* pesquisado, observou-se que os operadores além de atender as demandas da central de atendimento e dos devedores, eles atendem as prescrições das empresas-cliente do *call center*.

**Palavras-chave:** *call center*, racionalização, controle do trabalho

**Abstract:** The purpose of this study is to analyze how a call center, that does collection services, works. For this, 50 interviews were conducted, mainly qualitative, with telemarketing operators and employees who were operators before. The literature shows that the call centers have an illustrative example of an activity of the service department that has experienced the process of rationalization from the introduction of the information technology, whose the main purpose is to increase its commercial effectiveness. The context of this study is characterized by rules and norms that standardize the operator's behavior controlling their development, so they can cope with the informational intense flow and the set targets. In the case of this call center, it was noticed that the operators, besides attending the demands of the call center and of the debtors, they attend the prescriptions of the companies which are clients of the call center.

**Key-words:** call center, rationalization, work control

## 1. Introdução

Atualmente, estudos voltados para o setor de serviços vêm crescendo e despertando a atenção de novas pesquisas devido ao fato da sua participação crescente na geração de empregos e de riquezas. As transformações ocorridas no capitalismo mundial, nos últimos 30 anos, geraram condições significativas para o seu crescimento. Entre as mudanças ocorridas, Freire (2006) destaca a flexibilização dos processos produtivos e de mercado que contribuiu

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção, Docente da Faculdade Marechal Rondon / e-mail: marlucy@fmr.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia Mecânica, Docente da Universidade Federal de São Carlos, /e-mail: arachid@power.ufscar.br

para aumentar a complexidade dos ambientes externos e internos às firmas e fez crescer a demanda por serviços.

É importante salientar que não há uma explicação única para a expansão do setor, sendo mais apropriado falar na convergência de uma série de fatores cujos desdobramentos ainda não são suficientemente claros. No entanto, um dos fatores apontados por Gadrey (1999) é justamente o estreitamento da relação entre o setor industrial e o setor de serviços, que atribui o seu crescimento não à diminuição de importância do setor industrial, mas sim à demanda que dele emerge. O crescimento dos chamados serviços intermediários voltados para a produção industrial cresceram muito a partir da década de 90, com a intensificação da prática de externalização das atividades, conseqüências diretas do próprio processo de globalização da economia e do desenvolvimento tecnológico.

As empresas passaram a terceirizar os serviços intermediários ou mesmo os produtivos por ser mais vantajoso, por proporcionar a redução de custos e por vir ao encontro dos esforços para reduzir suas estruturas organizacionais.

A intensificação desta interdependência entre os dois setores revela outro papel exercido pelo setor de serviços, ao menos em países menos desenvolvidos, identificado por Silva (2005), como sendo o papel de “colchão amortecedor” do desempregado. Ou seja, na insuficiência de ofertas de emprego, parte do contingente de desempregados opta por empregos mal remunerados e subempregos em atividade de serviços, muitas delas informais, fato que pode explicar o aumento no número de empregos que vem sendo gerado pelos serviços.

O aumento de sua participação na geração de empregos é, também, marcado pelo mesmo processo de racionalização e flexibilização do trabalho vivenciado pelo setor industrial no início dos anos 80. A racionalização, até então, elemento característico do trabalho industrial tradicional passou a ser inserido no mundo dos serviços ao passo que a tecnologia viabilizou um maior controle e rigidez do comportamento do trabalhador durante o exercício de sua atividade profissional, permitindo o aumento da produtividade das atividades de serviços. De acordo com Segnini (1998), o setor formal de serviços como bancos, hospitais, correios e telefonia são exemplos de atividades de serviços que vivenciam a intensificação deste processo de racionalização do trabalho.

Neste contexto, os *call centers*, ou centrais de atendimento, constituem tanto exemplo de atividade geradora de empregos quanto exemplo ilustrativo do processo de racionalização,

uma vez que o trabalho do teleoperador é pautado no uso das tecnologias da informação, que organiza e controla a atividade de trabalho, e é marcado pelo intenso fluxo informacional, pela rotinização da comunicação e pela presença de um rígido *script* de trabalho cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão.

O crescimento dos *call centers* tem despertado a atenção da imprensa e do meio acadêmico devido a essas particularidades, o que também motivou a realização de uma pesquisa atrelada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. Os dados aqui apresentados são frutos deste estudo, que está em andamento, cujo objetivo se concentra em explorar criticamente as peculiaridades da organização do trabalho e a sua relação com o surgimento de conflitos, partindo-se da análise do impacto que o controle provoca no desempenho da atividade de teleatendimento. Para isso, foi realizado um estudo de caso em um *call center* que terceiriza serviços de cobrança para empresas do setor financeiro, localizado em uma cidade do interior do estado de São Paulo.

O estudo foi realizado na própria empresa pesquisada durante os meses de junho a setembro de 2007 e o trabalho de pesquisa foi baseado na observação direta e no uso de roteiros de entrevistas. As entrevistas realizadas com os operadores e funcionários que ocuparam anteriormente o cargo de operador foi predominantemente qualitativa, com a aplicação de questionários semi-estruturados com perguntas abertas e fechadas, quantitativas e qualitativas, com o objetivo de traçar o perfil dos entrevistados no que se refere ao sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de empresa e para compreender as atividades dos operadores dentro da central de atendimento. As entrevistas foram gravadas e transcritas. A pesquisa é baseada em uma amostra composta por 51 questionários, incluindo o Gerente de Operação da empresa, 20 operadores, 15 analistas da qualidade, 7 monitores, 5 auxiliares de normas e procedimentos e 3 assistentes de *back office*.

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa, este artigo apresenta uma caracterização das centrais de atendimento e seu crescimento no Brasil, para, em seguida, explorar as particularidades da organização do trabalho nesta atividade e a sua crescente automação. Este texto está estruturado em três tópicos: o crescimento dos *call centers*, controle do trabalho nos *call centers* e a automação do atendimento.

## 2. O crescimento dos *call centers*

Nos *call centers*, são realizadas ou recebidas chamadas telefônicas. A inserção das tecnologias de informação e comunicação permitiu diversificar as atividades prestadas, incluindo vendas, pesquisa de mercado, atendimento ao consumidor, cobrança e suporte técnico, entre outras (SAKAMOTO, 2001; TONET, 2007).

No Brasil, segundo Tonet (2007), as centrais de atendimento ao cliente se popularizaram através dos chamados serviços de atendimento ao cliente (Tonet, 2007) e ainda, segundo Silveira (2006), como consequência do Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigor em 1991.

A década de 1990 marcou a constituição desse mercado e nos anos 2000, as previsões de crescimento para o setor se mantiveram otimistas. No ano de 2002, de acordo com Oliveira *et al* (2005), uma pesquisa da Associação Brasileira de Telesserviço (ABT) estimava que o volume de transações apoiadas por serviços de telemarketing teria ultrapassado os R\$ 67 bilhões obtidos no ano anterior, o que representaria mais de 6% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. Entre os anos de 2000 a 2004, o faturamento bruto deste mercado, de acordo com esta pesquisa, cresceu de US\$ 520 milhões para US\$ 3 bilhões (OLIVEIRA *et al*, 2005).

Os dados sobre faturamento divulgados pelo site CallCenter.Inf são diferentes desses. No caso deste site, os dados são levantados a partir das informações divulgadas pelas próprias empresas, consolidados na Tabela 1, junto com os dados de emprego, para os anos de 2004 a 2008.

Segundo o site Convergência Digital, a ABT aponta um faturamento de R\$ 5,5 bilhões e prevê a geração de cerca de 850 mil empregos diretos no país para o ano de 2009. (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2009). Apesar das discrepâncias, os dados são ilustrativos de uma tendência de crescimento. Antonelli (2008) apresenta dados de um estudo realizado pelo International Data Corporation que prevê um faturamento em torno de US\$ 200 milhões até o ano de 2012. Apesar das discrepâncias dos dados apresentados pelas fontes consultadas, eles são indicativos de que o setor vem crescendo e gerando empregos.

Tabela 1: Faturamento, postos de atendimento e emprego nos *Call Centers* (Brasil)

Ano	Total de faturamento (R\$ milhões)	Número de Postos de Atendimento - PAs	Faturamento médio por PAs (R\$ mil)	Número de funcionários	Faturamento médio por funcionário (R\$ mil)
2004	2.953,5	70.321	42,0	139.960	21,1
2005	4.156,1	86.690	47,9	194.543	21,4
2006	5.018,3	102.750	48,8	224.872	22,3
2007	4.764,1	110.909	43,0	223.076	21,4
2008	358,5*	9375	38,2	17.090	21

Fonte: CallCenter.Inf., 2009.

- Até outubro de 2009, apenas duas empresas haviam divulgado os dados de 2008.

Este cenário otimista está atrelado à terceirização (CALLCENTER.INF, 2008a). Segundo o site CallCenter.Inf (2008b), no ano de 2007, os serviços terceirizados nas centrais de atendimento renderam R\$ 6 bilhões, o que representa um aumento de 17% sobre o faturamento de 2006. A Tabela 2 apresenta a evolução dos *call center* terceirizados no Brasil em relação aos números de postos de atendimento, mostrando o crescimento dos postos terceirizados.

Apesar do crescimento, o aumento no número de postos de atendimentos não gerou um aumento proporcional no faturamento como era esperado. O faturamento por posto de atendimento passou de R\$52.613 em 2006 para R\$ 42.823 em 2007, um redução de 18,6%, o que, segundo Costa (2008), se deve à competição acirrada.

Segundo o autor, para reverter essa situação, as empresas podem diminuir a quantidade de postos de atendimento, substituindo-os pelo o atendimento eletrônico. Isso, em geral, ocorre em detrimento da qualidade do serviço prestado, uma das preocupações da nova regulamentação do setor. A segunda solução, de acordo com Costa (2008), seria focar em nichos de mercado como, por exemplo, o setor de cobrança.

Tabela 2: Evolução dos *call centers* terceirizados no Brasil entre 2004 e 2008

Indicadores	2004	2005	2006	2007	2008
Postos de atendimento terceirizados ( mil)	79	94	105	144**	*
Total de postos de atendimento ( mil)	232	269	292	400	*
Volume de movimentação terceirizado (R\$ bilhões)	3,48	4,84	5,52	6,16	6,86

Volume de movimentação do setor (R\$ bilhões)	10,2	13,8	15,3	17,1	19,1
Faturamento médio por posto terceirizado (R\$ mil)	44,1	51,5	52,6	42,8	*
Funcionários terceirizados (R\$ mil)	189	211	232	294	*
Faturamento médio terceirizado por funcionário (R\$ mil)	18,4	23,0	23,8	21,0	*

Fonte: CallCenter Inf, 2008b.

\* Dados não divulgados na página.

\*\* Inclui empresas de recuperação de crédito

De acordo com Costa (2008), tem aumentado a demanda de prestação de serviços de crédito e cobrança, reflexo da expansão de oferta de crédito no país, expansão confirmada por Dutra (2008) e que se estendeu até 2008. Com a crise, a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) previa uma desaceleração do crédito em 2009 (SALLES, 2008). Aumentou, no entanto, a inadimplência, o que se reflete em aumento da atividade de cobrança (CUCOLO, 2009). A Tabela 3 apresenta a quantidade de postos de atendimento alocados para serviços de cobrança em 28 *call centers* brasileiros, entre as quais se encontra a central de atendimento pesquisada.

A seguir, apresentam-se as principais características da organização do trabalho nas centrais e as diferentes formas de controle exercidas sobre os operadores.

Tabela 3: Quantidade de postos de atendimento alocados para realização de cobrança

<b>Empresas</b>	<b>Postos de atendimento</b>	<b>Postos de cobrança</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Atento	31.000	nd	-
Contax	28.154	3.871	12,5
Tivit	11.000	1.100	10,0
Brasil Telecom CC	7.192	nd	-
Dedic	6.204	nd	-
ACS	6.000	120	2,0
CSU	5.036	829	16,4
TMKT	4.809	221	3,0
Vidax	4.600	92	2,0
Brasil Center	4.021	693	17,2

AeC	3.600	nd	-
Teleperformance	3.600	216	6,0
Uranet	2.942	-	-
Grupo NP	2.836	nd	-
Montana	2.500	10	0,4
TMS	2.500	nd	-
SPCom	2.253	-	-
EDS	2.100	50	2,3
Alma Viva	2.066	45	2,2
Teletech	1.925	-	-
Call Contact Centers	1.918	30	1,5
Voxline	1.500	62	4,0
Sercom	1.500	2	0,1
Sitel	1.300	73	5,6
Atendebem	900	-	-
Redline	800	10	1,2
Actionline	663	30	4,5
Provider	-	nd	-

Fonte: Callcenter.inf (2008b) adaptado de E-consulting.  
nd – não divulga

### 3. O controle do trabalho nos *call centers*

Os postos de atendimento ficam em baias, que possuem um terminal de computador integrado ao sistema telefônico (BARNES, 2007). Segundo Silveira (2006), “os postos de atendimento são construídos de forma a manter os operadores protegidos de interferências externas, como barulhos e conversas paralelas” (p.48). Esta separação não os isola completamente, mas dificulta, por exemplo, o contato visual entre os operadores.

Ao mesmo tempo, não existem salas individualizadas, caracterizando o que Barnes (2007) chama de *open-play layout*, uma disposição que facilita o controle. Os gerentes e monitores possuem suas mesas de trabalho nesta mesma área e, ao contrário das baias, não possuem nenhuma separação física, o que facilita a supervisão da rotina de trabalho na

operação, pois permite que vejam o que os trabalhadores estão fazendo o tempo todo: “quem está no telefone, quem se ausentou do posto de atendimento, quem está conversando com o colega de trabalho” (p. 254).

Ainda em relação ao controle do trabalho, autores como Kerst e Holtgrewe (2001), Taylor e Bain (1999) e Tonet (2007) apontam os limites dos métodos de controle tayloristas nas atividades de serviço e em particular nas centrais de atendimento devido à própria heterogeneidade de serviços prestados, que abrangem desde informações técnicas sobre produtos e serviços, vendas, negociação de dívidas, reclamações, etc. Outro limite advém das necessidades específicas de cada cliente e que muitas vezes não podem ser atendidas com procedimentos padronizados. Apesar disso, diversos autores chamam a atenção sobre a utilização dos métodos tayloristas de controle.

Segnini (1999) pesquisou o *call center* de um banco e observou que os operadores devem seguir um roteiro padrão, também chamado de *script*. As chamadas são gravadas e usadas para supervisionar a conduta dos operadores. Há um limite de tempo imposto para cada chamada, no caso, de 2 minutos. Se o operador ultrapassar esse prazo, o supervisor interfere na chamada. O tempo desejável de cada ligação é de 88 segundos e os operadores envolviam-se em uma média de 53 chamadas por hora. Durante a chamada, aparece um relógio na tela do computador mostrando o tempo da ligação e a quantidade de clientes/ligações em espera.

Essas características foram observadas por outros autores, como Venco (1999), Vilela e Assunção (2004) e Braga (2006), que aponta como há uma prescrição rígida desse trabalho. Rosenfield (2007) chama a atenção ainda para o fato de o operador ficar preso *head fone* e que deve se remeter à supervisão e nunca aos colegas.

O perfil predominante dos trabalhadores nesta atividade constitui um fator que os torna mais propensos a se submeter ao controle por parte da organização. Em primeiro lugar, porque esse trabalho é a primeira oportunidade de emprego ou a primeira alternativa ao desemprego para muitos trabalhadores (GEORGES, 2006; ROSENFELD, 2007). Além disso, há uma predominância do sexo feminino e, de acordo com Hirata (1998) e Hirigoyen (2002), estas são mais suscetíveis às relações de dominação em razão da construção social do seu comportamento.

Korzczynski *et al* (2000) pesquisaram cinco centrais de bancos no EUA e no Japão e observaram como os procedimentos padrão exigidos pelos bancos dificultam o trabalho dos



operadores quando estes têm que lidar com as demandas específicas colocadas por cada cliente. Pode-se dizer que o controle sobre seu trabalho emana de duas fontes diferentes, da banco e do consumidor, o que cria o chamado “duplo-controle”. Esse está presente para diferentes trabalhadores da chamada ‘linha de frente’ dos serviços, ou seja, trabalhadores que têm contato direto com os clientes. A Figura 1 ilustra essas fontes de controle sobre o operador.

A visão da organização sobre a função do operador se concentra em completar o atendimento ao consumidor no menor tempo possível, logo, a racionalização é o valor que se sobressai. A compreensão da organização está centrada na lógica produtiva, o que contribui para reforçar a possibilidade de transpor a lógica taylorista para esse tipo de serviço. A compreensão do trabalhador, por sua vez, por lidar diretamente com o consumidor, se concentra em atendê-lo, em solucionar os seus problemas, em orientá-lo, abrindo espaço para identificação com a demanda do outro.

Os responsáveis pela organização do trabalho de teleatendimento acreditam, ao prescreverem normas e padronizarem o conteúdo do trabalho, que previram todas as situações que podem ser solicitadas pelos consumidores. No entanto, para Vilela e Assunção (2004), atender ao consumidor exige capacidade de entendimento e de lidar com uma situação conflituosa, pois geralmente o consumidor liga para reclamar. Além disso, as informações solicitadas nem sempre estão disponíveis e isso pode descontentar o usuário, que pode se alterar. Segundo Sutton (1991), os *call centers* esperam que os operadores tenham uma “atitude neutra” em relação ao comportamento dos consumidores, sem deixar transparecer sentimentos desagradáveis ou ruins. Portanto, lidar com tudo isso exige esforço cognitivo e de controle emocional.

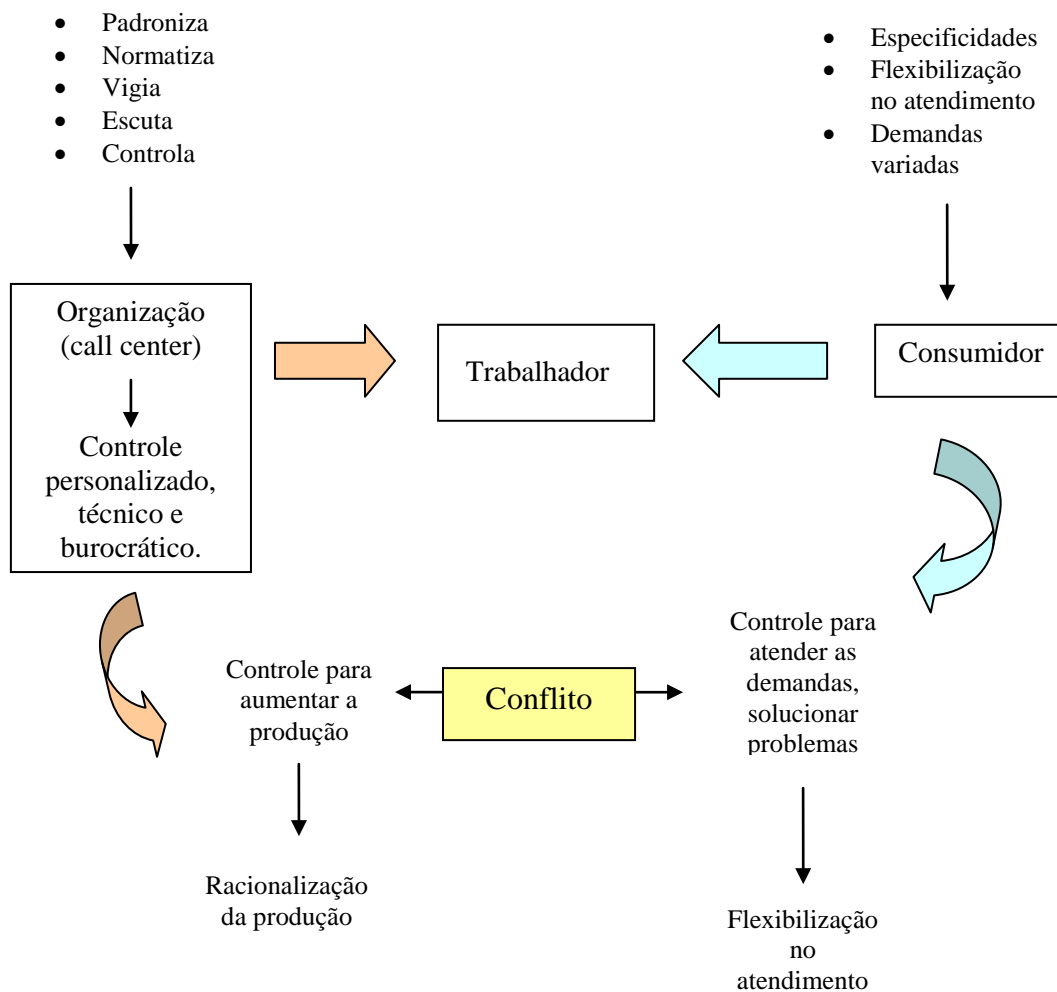


Figura 1: Fontes de controle sobre o trabalhador de linha de frente em serviços  
 Fonte: baseado em Segnini (1999) e Korczynski *et al* (2000).

As diferentes visões, “atender logo” e “solucionar problemas”, evidenciam a contradição do controle existente. Essa situação torna o trabalho carregado de situações conflituosas, que levam a maior da pressão sobre o ritmo de trabalho e estresse (DEL BONO, 2000). Isso pode ser uma das explicações para a alta rotatividade voluntária nesta atividade, como observado por Rosenfield (2007). Corrêa *et al.* (2001), em seu estudo sobre a carga cognitiva da atividade do operador de telemarketing, observou que 53% da população entrevistada sente que realiza muito mais do que pode; 63% sente-se nervosa por causa do trabalho e 62% sente-se esgotada no final do dia.

Outra explicação para a rotatividade, de acordo com Aragão (2008) e Rosenfield (2007), é a ausência de perspectiva de carreira. Cabe ressaltar, no entanto, que no *call center* estudado, nesta pesquisa, o atual diretor de operações iniciou suas atividades na empresa no cargo de operador.

A contradição entre as regras das centrais e as necessidades dos clientes fica ainda mais evidente quando os operadores têm que cumprir metas de vendas (ROSENFELD, 2007). Nos casos pesquisados por Korczynski *et al* (2000), os operadores eram treinados para desenvolver empatia com os clientes, a pensar nas suas necessidades. A partir de certo momento, houve uma mudança do foco para vendas, e os operadores passaram a ter que vender algo que sabiam que os clientes não queriam.

Apesar de o trabalho continuar centrado em atender e efetuar chamadas telefônicas, a atividade se tornou mais complexa, como pode ser observado no estudo de caso, na medida em que os operadores são responsáveis também por atualizar cadastros de clientes, procurar informações destes clientes, registrar todo processo de conversação no sistema de informação e cumprir metas como, por exemplo, as metas de ligação e/ou de vendas.

Além disso, frequentemente as pessoas sentem-se importunadas ao receberem essas ligações para vendas não solicitadas, tanto que a Comissão Federal de Comércio dos EUA criou o registro “Do not call” (não me ligue), com os números de telefones cujos donos não querem receber essas chamadas e para os quais as centrais ficam proibidas de ligar. Aos EUA, seguiram-se o Canadá e a Austrália (LONDON, 2006). No início de 2009, no estado de São Paulo, foi criado por lei um cadastro com o mesmo objetivo (IDEC, 2009a). “Em menos de uma semana, mais de 100 mil pessoas se cadastraram” (CALLCENTER.INF, 2009). As centrais têm que consultar esse cadastro diariamente antes de efetuar suas ligações. Cabe salientar, de acordo com a orientação da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo (PROCON), que a lei não se aplica as centrais de atendimento de entidades filantrópicas, que solicitam doações, e aquelas empresas que o consumidor autorizar a ligação. Além dessas exceções, as empresas de cobrança também não estão proibidas de ligar para os números telefônicos cadastrados. (PROCON, 2009).

No caso estudado para este texto, além dos procedimentos da central de cobrança, existem as regras sobre prazos e descontos impostas pelas empresas clientes, que são bancos ou lojas com área financeira, e as particularidades das situações de seus devedores, com quem os operadores entram em contato. Eles têm metas para cumprir que são tanto individuais quanto da equipe de trabalho. As equipes de trabalho são compostas por operadores alocados para trabalhar para determinado cliente da empresa, que é denominado de carteira. Dentro de uma mesma carteira, os operadores são divididos por ‘produtos’ a serem cobrados, que podem ser veículos ou massificados. A cobrança de ‘veículo’ corresponde à cobrança de empréstimos e financiamentos de caminhões, utilitários e automóveis. A cobrança de massificados está

relacionada às dívidas de cartões de crédito, conta corrente, cheques e promissórias. Portanto, o desempenho da equipe de trabalho, no caso, de créditos resgatados, acaba gerando outra forma de controle, entre os próprios operadores.

A organização desta atividade de trabalho promove sofrimento ao trabalhador, o que foi confirmado pelo estudo de Corrêa et al (2001), existem “fatores organizacionais interagindo negativamente na saúde física e mental. Os efeitos somáticos são variados” (p.8).

Diante desses problemas, o Ministério do Trabalho aprovou uma Norma Regulamentar (NR) sobre trabalho em teleatendimento/telemarketing. Além das regras sobre ergonomia, a Norma dispõe sobre jornada de trabalho, assédio moral, capacitação profissional e programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais.

Entre as principais exigências da Norma estão a obrigatoriedade de pausas em operações desgastantes ou quando os trabalhadores sofrerem agressões verbais, para que o operador possa se recuperar e socializar as dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais da área de saúde e a proibição de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, como estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou equipes de trabalho (NARDY, 2007).

Mais recentemente, foram criadas normas para melhorar o serviço ao consumidor, que vinha se deteriorando em função das práticas das centrais e da automação do atendimento, o que é tratado a seguir.

#### **4. Automação do atendimento**

Segundo Taylor e Bain (1999), as chamadas são controladas por um distribuidor automático, com forte integração entre o telefone e as tecnologias de informação. As informações entram na área da operação das centrais por meio do sistema de distribuição de chamadas, a Unidade de Resposta Audível, URA, que alimenta o sistema de informação do operador, ou seja, o seu terminal de computador. Esse sistema distribui, de maneira automática, as ligações recebidas entre os operadores há mais tempo ociosos e grava, na íntegra, todos os atendimentos.

No monitor de cada operador, ficam disponíveis informações sobre o cliente, como,

por exemplo, o que ele demanda, se é seu primeiro contato com a central, quando não é o primeiro contato, qual foi o desfecho das ligações anteriores. Ao mesmo tempo em que conversa com o cliente, operador deve registrar no sistema o andamento da conversa e o seu fechamento, ou seja, se a demanda foi ou não atendida.

De acordo com Venco (2006), esta tecnologia é fundamental para a racionalização do trabalho e aumento da produtividade, pois confere um ritmo intenso ao trabalho, já que distribui as chamadas em um processo contínuo, sem pausas, e, ao encerrar uma ligação, disponibiliza uma nova chamada para o operador.

A introdução das tecnologias de comunicação e informação também tem levado à substituição de postos de trabalho humanos pelo atendimento eletrônico, cada vez mais utilizado por levar à redução de custos. O atendimento eletrônico parte do pressuposto que a maioria das demandas dos clientes não necessita de contato com um ser humano, pois ele próprio pode utilizar as teclas do telefone para suprir demandas. Isso ocorre, por exemplo, de acordo com o que foi observado no caso estudado, em atividades como o desbloqueio de um talão de cheques, solicitação de uma nova fatura de pagamento, informações sobre o extrato de fatura de cartão de crédito, solicitação de uma nova linha telefônica, entre outros.

Boa parte das demandas colocadas pelos clientes, no entanto, requerem o atendimento humano, pois não se encaixam nas alternativas oferecidas pelo atendimento eletrônico (BRAGA, 2006). Diante das dificuldades enfrentadas, foram criadas novas regras para esta atividade com o objetivo de proporcionar uma melhor prestação de serviços aos consumidores. A partir de 1º de dezembro de 2008, as centrais de atendimento de empresas de serviços nas atividades de serviços de atendimento ao consumidor (SACs) teriam que se adequar às novas regras. As principais mudanças estão listadas a seguir:

- assim que o cliente ligar, o consumidor precisa ter as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços;
- as ligações não podem ser finalizadas antes de o atendimento acabar;
- se o consumidor quiser reclamar ou cancelar o serviço, será proibida a transferência da ligação. Todos os operadores devem executar essas funções;
- as conversas entre consumidor e atendente serão gravadas e devem ser guardadas por, no mínimo, 90 dias. E o cliente pode solicitar cópias dessas gravações;
- toda informação ao consumidor deve ser respondido de imediato. As reclamações

terão de ser resolvidas em até cinco dias úteis, contados após o dia da ligação;

- quando o consumidor reclamar de cobrança indevida, o débito deve ser susgado de imediato, a menos que o fornecedor comprove que a cobrança é justa;
- o cancelamento de serviços deve acontecer assim que o cliente fizer o pedido e o comprovante de cancelamento deve ser enviado por correspondência ou e-mail (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2008).

Haverá ainda um tempo máximo de espera de 1 minuto para o consumidor ser ouvido por um operador. Nas centrais telefônicas dos bancos, o limite será 45 segundos. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro em Defesa do Consumidor (IDEC), em janeiro de 2009, com SACs de quatro operadores de telefonia móvel no Brasil mostrou, no entanto, que estas centrais não estão cumprindo as determinações do decreto (IDEC, 2009b). Continua havendo demora no atendimento e falta de preparo do atendente para solucionar o problema apresentado pelo consumidor. A pesquisa apresenta dados do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), órgão vinculado ao Ministério da Justiça, que instaurou processo administrativo contra as empresas de telefonia móvel devido às deficiências apresentadas em seus serviços de teleatendimento. Esses dados apontam a existência de 204 processos administrativos instaurados nos três meses posteriores ao Decreto.

Mais uma vez é possível apontar a diferença da situação das centrais de cobrança, pois não é possível automatizar o atendimento, ao menos em sua totalidade. Neste caso, dificilmente a iniciativa partiria dos devedores, com quem os operadores têm contato. Portanto, fica claro como a necessidade de lidar com a situação específica de cada devedor exige uma negociação que só é possível por meio do contato humano.

## 5. Considerações finais

A perspectiva de crescimento para o setor de *call center* se verifica também para o setor de cobrança como consequência direta da expansão de crédito no país, o que significa um comprometimento mais oneroso com empréstimos, aumentando a possibilidade de inadimplência bancária, o que pode aumentar a demanda por serviços de cobrança.

Apesar de suas possibilidades de crescimento, indo contra as previsões de retração da

economia devido à atual crise econômica mundial, pela qual os países vêm passando, estes serviços não enfrentam, ao menos de maneira direta, a necessidade de adaptações para se adequarem as novas regras do setor, na medida em que são pautados em uma negociação entre operador e devedor para obtenção de um acordo que leve ao pagamento da dívida. Portanto, a automação dos serviços de cobrança inviabilizaria a própria prestação do serviço.

Outra particularidade identificada é a existência de um controle ainda mais exacerbado quando comparado com outras centrais de atendimento. No caso estudado, pode-se observar que além do controle exercido pela organização e pelos clientes, com suas demandas específicas, que aqui neste caso são os devedores, há no *call center* de cobrança as exigências específicas de cada empresa-cliente da central, que estipula regras, padronizações e metas particulares e que os operadores têm que cumprir. Além de atender as demandas da organização e dos devedores, eles atendem as normas das empresas-cliente, o que torna o desempenhar da atividade de trabalho muito mais intensa na medida em que o operador tem que dar conta de cumprir diferentes demandas ao mesmo tempo:

*“Cada banco tem um procedimento de cobrança. Por exemplo, com 50 dias de atraso é feito uma notificação/aviso de cobrança. Se o devedor não paga a dívida ou não é localizado, temos que dar andamento a uma busca do bem. Tem Bancos que não dão desconto nenhum para o devedor. Então, os procedimentos são bem diferentes e temos que ficar atentos a isso para não errar” (Monitor 3).*

Em conclusão, consoante com Braga (2006), “*estudar as centrais de atendimento representam um campo privilegiado de observações das contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade*” (BRAGA, 2006, p. 133).

## 6. Referências Bibliográficas

ANTONELLI, Valdir. **Mercado de soluções para *call center* no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://portaldocallcenter.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 10 de outubro de 2008.

ARAGÃO, Marianna. **Lei impõe investimento em *call center***. 2008. Disponível em: <[www.estadão.com.br](http://www.estadão.com.br)>. Acesso em: 10 de agosto de 2008.

BARNES, Alison. **The construction of control: the physical environment and the**

development of resistance and accommodation within call centers. *New Technology, Work and Employment*. V. 22, n. 3, p: 246-259, November, 2007.

BORGES, André e ROSA, João Luiz (2007) **Call centers avançam e já empregam 250 mil**. In: *Valor Econômico*, 3/janeiro. Capa e p.3.

BRAGA. Ruy. **Uma sociologia da condição proletária contemporânea**. *Tempo Social Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 1, p. 133-152, 2006.

CALLCENTER.INF – **Faturamento bruto e evolução do número de postos de atendimento e operadores dos call centers brasileiros**. 2009. Disponível em: <<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo>>. Acesso em: 12 de março de 2009.

\_\_\_\_\_. **Crescimento no setor de contact center puxa TI**. 2008a. Disponível em: <[www.callcenter.inf.br/estatisticas](http://www.callcenter.inf.br/estatisticas)>. Acesso em: 12 de outubro de 2008.

\_\_\_\_\_. **Mercado brasileiro de contact center continua crescendo**. 2008b. Disponível em: <<http://portaldocallcenter.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 12 de outubro de 2008.

CORRÊA, Fábio de Paula, et al. **Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento**. In: VI congresso latino-americano de ergonomia (CD-Rom). Gramado: Abergó, 2 a 6 de setembro de 2001.

COSTA, Anderson. **Mercado de call center cresce 11% em posições de atendimento**. 2008. Disponível em: <[www.callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br)>. Acesso em: 10 de outubro de 2008.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. **Telesserviços: setor empregará 850 mil em 2009**. 2009. Disponível em: <[www.convergenciadigital.com.br](http://www.convergenciadigital.com.br)>. Acesso em: 10 de outubro de 2008.

CUCOLO, Eduardo (2009) **Inadimplência da pessoa física atinge o maior patamar desde 2002**. *Folha Online*, 26/fev.

DEL BONO, Andréa. **Call centers, el trabajo del futuro? El caso de estratégia telefônica AS (Estratel)**. In: *Sociologia del trabajo*. Siglo XXI de Espana Editores, Madrid, n. 39, p. 3-61, 2000.

DUTRA, Luiz Fernando. **Endividamento: a sedução do crediário**. IPEA, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[www.desafios2.ipea.gov.br](http://www.desafios2.ipea.gov.br)>. Acesso em: 04 de novembro de 2008.



FREIRE, Carlos Torres. **Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil** (cap. 4) In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.

DE NEGRI, João Alberto e KUBOTA, Luis Cláudio (ORG.). **Introdução** In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.

GADREY, Jean. **Emprego, produtividade e avaliação de desempenho dos serviços**. Seminário temático interdisciplinar. Os Estudos do Trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo, 1999.

GEORGES, Isabel. **Flexibilização do mercado de trabalho e novas formas de mobilidade: carreiras femininas no setor terciário**. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 11, n. 18, p. 121-145, 2006.

HIRATA, Helena. **Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero**. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 4, n. 4, p. 5-27, 1998.

HIRIGOYEN, Marie France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2002.

IDEC. Instituto de Defesa do Consumidor. **Chega de perturbação**. Revista do Idec - em defesa do Consumidor cidadão. n. 130, março, p.13, 2009a

\_\_\_\_\_ **Aguarde só mais um instante**. Revista do Idec - em defesa do Consumidor cidadão. n. 130, março, 2009b. p.21-23.

KERST, Christian e HOLTGREWE, Ursula. **Flexibility and customer orientation: where does the slack come from?** Paper presented at the 2001 “Work, employment and society” Conference. Nottingham, 11-13 September, 2001.

KORCZYNSKI. Marek; et al. **Service work in consumer capitalism: customers, control and contradictions**. In Work, Employment & Society. V. 14, n. 4, Dec., p. 669-687. 2000.

LONDON, Ronald. **Canada, Australia angle to get into Do-Not-Call act**. 2006. In: Privacy & Security Law Blog. Disponível em: <[www.privsecblog.com](http://www.privsecblog.com)>. Acesso em: abril de 2009.

NARDY, Luciana Pignatari. **Trabalho em call center e telemarketing: novas regras**. Ano v, n. 263, parte integrante da edição n. 230. 2007. Disponível em: <[www.boletimjuridico.com.br](http://www.boletimjuridico.com.br)>. Acesso em: 13 de novembro de 2008.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Mudanças nas atividades dos call centers**. 2008. Disponível em: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)>. Acesso em: 13 de novembro de 2008.

OLIVEIRA, Moacir de M. (Coord.). **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil 2005**. The Global Call Center Industry Project. Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. PUC-SP. 2005.

PROCON. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. **Bloqueio de Telemarketing: cartilha educativa a consumidores**. Site: [consumidores](http://consumidores.procon.sp.gov.br). Disponível em: <[www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)>. Acesso em: 23 de abril de 2009.

ROSENFELD, Cinara L. **Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers**: Brasil, Portugal e Cabo Verde. Cad. CRH, Salvador, v. 20, n. 51, Dec. 2007.

SALLES, Ygor. **Crédito para pessoa física pode se desacelerar em 2009, diz Febraban**. Folha Online, 17/jun. 2008.

SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um call center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SEGNINI, Líliliana R. P. **Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços**. Seminário temático interdisciplinar. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo: 1999.

SILVA, Ricardo. **Perfil e reordenamento das atividades terciárias na década de 90 no Brasil**. O trabalho no setor terciário. Emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: DIEESE; Campinas: Cesis, 2005.

SILVEIRA, Sandra Maria. **Organizações e usos das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 2006.

SUTTON, Robert I. **Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors**. Administrative Science Quarterly. v. 36, June, p: 245-268, 1991.

TAYLOR, Phil e BAIN, Peter. **An assembly line in the head: work and employees relation in the call centre**. Industrial. Relations Journal, v. 30, n. 2, p. 110-117, 1999.

TONET JR. Celso Luiz. **O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em call centers**: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de

atendimento. Mestrado. Universidade de Brasília, 2007.

VENCO, Selma Borges. **Telemarketing**: o emprego que desemprega. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação. Campinas: UNICAMP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Centrais de atendimento**: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXII. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. V. 31, n. 114, p. 7-18, julho/dez., 2006.

VILELA, Lailah Vansconcelos de O. e ASSUNÇÃO, Ada Ávila. **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento**: as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. Caderno de Saúde Pública, jul./ago, v. 20, n. 4, p. 1069-1078. 2004.