

## O CASO DOS CALL CENTERS

### Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego

*Maria João Santos e Ana Paula Marques*

#### Introdução

Existe uma tendência para se estabelecerem analogias entre as linhas de montagem da sociedade industrial e as linhas de atendimento da sociedade da informação. Muitos investigadores consideram que, no caso dos *call centers*, apesar de estarmos perante uma organização de serviços característica da sociedade de informação, esta integra alguns aspectos do taylorismo, não só no que se refere aos modelos organizacionais, como relativamente aos efeitos que produz nos trabalhadores.

Todavia, será que os efeitos sobre os trabalhadores são semelhantes? Será que as características da organização do trabalho de um *call center* são percebidas como prejudiciais e alienantes ou, pelo contrário, actuam em conjugação com os interesses dos operadores? De que modo as características do modelo de organização da produção num *call center* afectam a atitude dos operadores perante o seu trabalho? Estas são algumas das questões que estiveram na origem do trabalho de investigação realizado.

A investigação foi realizada com o objectivo de perceber como é que os operadores de um *call center* encaram e são afectados pelo modelo de produção no qual estão inseridos, nomeadamente no que se refere a aspectos como a divisão e organização do trabalho, as qualificações, a flexibilidade e a polivalência, a integração e a segurança, a valorização e o reconhecimento social pelo trabalho.

A partir de um conjunto de hipóteses prévias, procurou-se identificar quais as representações dos operadores no que se refere à organização e divisão do trabalho e às atitudes perante o trabalho e o emprego. Procedeu-se ainda a uma breve caracterização dos *call centers* como organizações prestadoras de serviços às empresas, no contexto da sociedade da informação, salientando-se as características da organização do trabalho, objecto central da investigação.

#### O caso dos *call centers*

##### *As empresas de call center*

A empresa prestadora de serviços de *call center* enforma o estereótipo de empresa da sociedade da informação (Castells, 1997). Está estruturada em rede, recorre ao uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TIC), possui uma grande flexibilidade e integra-se numa lógica específica de organização da produção.

O uso intensivo das TIC é desde logo um princípio base, já que a plataforma tecnológica constitui um dos principais factores de sucesso de um *call center*. Para

além das aplicações de *software* utilizadas directamente pelos operadores, os *call centers* apoiam-se em tecnologias específicas e muito próprias, não só no que diz respeito à tecnologia de distribuição de chamadas,<sup>1</sup> mas também a diversas outras tecnologias hoje bastante comuns.<sup>2</sup> O nível de qualificação dos operadores constitui outro elemento fundamental para o funcionamento do *call center*, na medida em que são os operadores que manuseiam todas as aplicações de *software*, o que determina que eles tenham de possuir competências “informacionais” elevadas. Competências comunicacionais e domínio de línguas são também domínios que os operadores possuem, com refere o *European Information Technology Observatory (EITO, 2001)*.

A elevada flexibilidade constitui igualmente outra característica central. A empresa de *call center* adapta-se a vários tipos de actividades (ou campanhas), podendo simultaneamente prestar diferentes serviços. Além disso, possui um significativo grau de mobilidade geográfica, o que lhe permite deslocar-se facilmente, nomeadamente para regiões onde existam vantagens competitivas baseadas no baixo custo do factor trabalho.

É também flexível na gestão dos recursos humanos porque, como recorre a trabalho temporário, pode ajustar-se às variações da procura. Geralmente, a empresa de *call center* integra um pequeno número de trabalhadores, recorrendo paralelamente a um vasto grupo de outras empresas<sup>3</sup> e operadores, respectivamente, em regime de subcontratação e em regime de trabalho temporário, nomeadamente a tempo parcial, independente ou contratado a termo certo.

A sua estruturação em rede é, analogamente, outra das suas características principais. Como refere Rodríguez, utilizando alguns dos conceitos de Castells, as empresas de *telemarketing*<sup>4</sup> desenvolvem-se no decurso de um processo de descentralização produtiva e de divisão do trabalho entre empresas, facilitada pelo grande desenvolvimento das redes de comunicação. A sua estruturação em rede permite fazer a integração dos diferentes fragmentos produtivos resultantes de uma reconfiguração da organização da actividade económica que se tem vindo efectuar em termos globais. Neste sentido, a empresa de *call center*, enquanto prestadora de serviços, enquadra-se perfeitamente na lógica e nas dinâmicas contemporâneas de reorganização dos tecidos produtivos (Rodríguez, 2003).

1 Como, por exemplo, a tecnologia *automatic call distributor* (ACD).

2 Refira-se, por exemplo, as tecnologias: *computer telephony integration* (CTI), que permite constituir uma ligação transparente para o utilizador entre dois mundos ainda que não em simbiose perfeita, como sendo o mundo da informática e o mundo das telecomunicações; a *work force automation* (WFA), que permite uma distribuição óptima dos operadores pelos postos de trabalho de acordo com as necessidades dos serviços; o *customer relationship management* (CRM) ou o *sales force automation* (SFA). Esta última tecnologia está respectivamente orientada para a gestão de clientes e de vendedores. Integra uma série de aplicações desenvolvidas para suportar os diversos tipos de serviço prestado como algoritmos “predictivos” de marcação de números para efeitos de venda ou “*telemarketing*” e aplicações de monitorização da qualidade do serviço prestado.

3 No grupo de empresas contratadas encontram-se, por exemplo, empresas de trabalho temporário, de recrutamento e formação.

4 Generalizamos aqui as empresas de *telemarketing* ao conceito de empresas prestadoras de serviços de *call center*.

Este facto faz com que seja uma actividade em expansão. De acordo com a Datamonitor, o número de posições de *call center* na EMEA<sup>5</sup> passaria de 1,5 milhões no final de 2003, para 2,1 milhões em 2008. Ainda segundo o mesmo relatório, é referido que os *call centers* de dimensão 10-30 posições de operadores representavam 50% dos *call centers* no final de 2003, o que antecipa uma utilização generalizada deste tipo de serviço em empresas de média dimensão. A mesma fonte estima que este valor cresça 55% em 2008. No final de 2003, os maiores sectores verticais com *call centers* eram os serviços financeiros, a manufactura e as comunicações. Em 2008, estima-se que os sectores de maior crescimento serão os do sector público, serviços de saúde, *outsourcing*, entretenimento e *utilities* (Datamonitor, 2004).

### *Os operadores e as qualificações*

Apesar de os *call centers* enformarem o estereótipo da empresa da sociedade da informação, muitos investigadores tendem a considerar que estas empresas mantêm as características do modelo de organização do trabalho taylorista. Um desses autores é Andrea del Bono (2000). Para além de fazer uma caracterização do perfil dos trabalhadores de *call center* e de identificar um conjunto de especificidades próprias, estabelece também um analogia com o modelo clássico de organização do trabalho, nomeadamente quanto aos efeitos sentidos sobre os operadores. A partir das investigações realizadas, reitera-se a existência de modelos de funcionamento e de atitude que considera de alienação, embora identifique novas causas de alienação.

No que se refere ao perfil dos operadores de *call center*, segundo os estudos realizados por Bono, estes são maioritariamente constituídos por jovens, estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego, embora exista uma percentagem crescente de jovens que mantêm esta actividade há já alguns anos por inexistência de trabalho mais adequado.

As qualificações são elevadas, à semelhança do que acontece genericamente para os novos empregos da sociedade da informação. Todas as aplicações de *software* da plataforma tecnológica utilizadas num *call center* são manuseadas pelos operadores (conforme o serviço em que estão incluídos), o que determina que eles tenham competências “informacionais” elevadas.

Todavia, como refere Lyon, apesar de haver necessidade de maior nível de qualificação, por outro lado, mercê da automação, assiste-se a uma desvalorização das qualificações (Lyon, 1992). À excepção de alguns serviços considerados de grande valor acrescentado, os operadores de *call center* não conseguiram ver o seu trabalho equiparado ao dos trabalhadores que substituíram, tornando-se num exemplo desta desvalorização. Este facto, contribuiu para que actualmente estes trabalhadores sejam maioritariamente trabalhadores temporários, existindo um grande *turn over* (Bono, 2000). Por norma estes operadores trabalham com contratos a termo certo ou com contratos de trabalho temporário, podendo este ser a tempo parcial ou não (Kovács, 2005). Os contratos abrangem frequente-

---

5 Europa, Médio-Oriente e África.

mente a rotação em turnos, já que o serviço é, muitas vezes, prestado 24/24 horas, 365 dias por ano.

Esta situação origina, conseqüentemente, uma fraca ligação não só ao tipo de trabalho executado como também à empresa onde prestam o serviço. Face a estas circunstâncias, não é portanto de estranhar que o trabalho surja distanciado das organizações com as quais directa ou indirectamente colaboram, tal como também surge distanciado relativamente aos projectos pessoais considerados importantes para os operadores (Gialdino, 2002). Existe um grau de alheamento que os situa fora da esfera deste, sendo a finalização do curso ou a obtenção de um emprego “definitivo”, essas sim, partes integrantes dos projectos pessoais.

Nesta perspectiva, Bono refere que os trabalhadores podem ser bastante qualificados e sofrerem de alienação. Quando estabelece a analogia com os trabalhadores que integravam os modelos de produção tayloristas, considera que, embora por situações diferentes das de outrora, que eram relacionadas com o âmbito restrito de oportunidades, agora a alienação está mais relacionada com o facto de os projectos de vida se situarem fora do trabalho e de este ser encarado como mero instrumento na obtenção de compensação económica (Bono, 2000).

Por outro lado, salienta ainda que o relacionamento entre colegas é também fraco, devido sobretudo ao grande *turn over* existente e ao desfazamento de horários dos operadores por via da flexibilização. Além disso, o trabalho é bastante atomizado, sendo que os operadores que trabalham na mesma campanha ou em campanhas diferentes têm uma tarefa rotineira, a qual é exactamente igual à tarefa do companheiro do lado, o que dificulta o estabelecimento de qualquer complementaridade ou interrelação.

Também os laços sociais dos operadores relativamente ao seu trabalho são praticamente inexistentes, sendo que estes não sentem qualquer reconhecimento social por aquilo que fazem. Sentem-se antes destituídos de qualquer valor acrescentado pelo facto de terem que obedecer às regras e procedimentos impostos pelo próprio funcionamento do *call center*. De modo a ilustrar esta perspectiva, Bono apresenta a seguinte transcrição de uma das entrevistas que realizou a operadores de *call center*: “eu tenho possibilidade para realizar um trabalho muito melhor. Aqui coloco o piloto automático. (...) É como ser um respondedor automático mas vivo, com personalidade. Nós sentamo-nos e falamos como um robot” (Bono, 2000: 15). Bono, recorrendo a uma metáfora utilizada por Taylor e Bain, refere que a ligação dos operadores de *call center* à empresa pode, em alguns aspectos, parecer-se com a ligação que os trabalhadores das organizações tayloristas mantinham. Neste sentido afirma: “os operadores de *call center* são trabalhadores com uma cadeia de montagem na cabeça” (Bono, 2000: 29).

### *As formas organizacionais*

Um outro autor de referência, Cousin, reforça esta perspectiva, afirmando inclusivamente que a actividade dos *call centers* simboliza o taylorismo do terciário (Cousin, 2002). Argumenta que as ferramentas informáticas permitem levar muito longe a uniformização das tarefas e que, apesar de haver uma renovação dos suportes

clássicos de produtividade, se mantêm os princípios de racionalização assentes numa acentuada divisão do trabalho, elevada centralização e forte controlo das actividades de trabalho.

Baseia a sua análise na observação da forma como, em particular, se processa o controlo sobre os operadores, tal como também o faz Eraso (2001), que salienta não apenas a sua profundidade, como a sua extensão e significado. Para se conseguir muitas vezes obter, sobretudo em *outbound*, tempos de conversação de 52 minutos numa hora (Zdnet, 2003), é imposto a cada operador uma duração bastante limitada para realizar cada chamada de serviço junto dos clientes e pressiona-se no sentido de haver um menor número possível de pausas técnicas. A procura de uma eficiência máxima pressupõe a total racionalização das chamadas de cada operador e a sua sujeição a uma apertada cronometragem.

O controlo dos tempos de trabalho não se verifica apenas ao nível dos tempos de conversação, mas também relativamente aos tempos noutros estados.<sup>6</sup> Para isso, existe uma monitorização automática ao nível do *software* utilizado pelo supervisor que lhe permite inspeccionar todas as actividades em tempo real. Nesta caso, os operadores são submetidos a *scripts*<sup>7</sup> muito precisos e sujeitos a uma vigilância constante. Em qualquer das situações o processo de controlo é muito acentuado, situação que faz com que, segundo Cousin, o operador se sinta completamente vigiado, estando sujeito a um controlo total e permanente.

Para além da supervisão dos tempos de trabalho, é igualmente elevado o grau de controle sobre as actividades. Neste caso, o poder da disciplina é muito grande, podendo, inclusivamente, os operadores ver gravada a sua conversação com o cliente.<sup>8</sup> Este controlo exaustivo que existe sobre as diversas actividades realizadas pelos operadores é reforçado pelas próprias tecnologias utilizadas. Segundo Lyon, as TIC permitem uma crescente monitorização e uma maior supervisão dos trabalhadores pela gestão (Lyon, 1992). Importa ainda salientar que neste processo o tipo de controle efectuado apresenta um carácter dual: é absolutamente indiscreto, porque está omnipresente e sempre alerta, e é absolutamente discreto, já que funciona permanentemente em silêncio<sup>9</sup> (Cousin, 2002).

---

6 Um operador de *call center* tem algum controlo sobre o seu estado, nomeadamente se está disponível para receber chamadas ou não. O estado é controlado automaticamente e só quando é *ready*, desocupado e não em *wrap-up* (sem voz mas ainda a completar a introdução dos dados no *script*) é que o sistema de CTI despoleta uma nova chamada para o operador em causa.

7 Designa-se por *script* o guião de conversação, inserido na aplicação de *software* que sustenta a campanha ou o serviço na qual o operador está a trabalhar, que é mostrado no ecrã do operador simultaneamente à chegada de uma chamada telefónica.

8 As razões deste tipo de controlo efectuado decorrem de factores diversos: por obrigação do cliente que quer fazer uma auditoria à qualidade do serviço que contratou, por questões internas relacionadas com a monitorização da qualidade dos contactos ou, por exemplo, como forma de "fazer prova" de uma transacção ordenada.

9 Os *call centers*, apesar de serem locais onde existem muitos operadores a falarem ao telefone e apesar de os postos de trabalho serem exíguos e contínuos, são por norma silenciosos. A tecnologia existente evita qualquer som de telefone normal como o *ring* e, para além disso, os operadores são treinados para comunicarem através de *head sets* de modo a que a conversação seja feita em tom baixo.

## Metodologia da investigação empírica

Tendo por objectivo analisar como os operadores de um *call center* se posicionam face a uma organização de serviços que aparenta integrar alguns aspectos do modelo de organização taylorista, foi realizada uma investigação empírica numa empresa prestadora de serviços de *call center*. Esta empresa foi designada de EPSCC (Empresa Prestadora de Serviços de *Call center*) para garantir a sua confidencialidade.

Partindo do pressuposto inicial de que os princípios de organização do trabalho e de relação salarial existente ao nível do *call center* influenciam a visão que os operadores têm relativamente ao seu trabalho e à empresa, a investigação foi estruturada a partir da construção de um conjunto hipóteses:

1. as qualificações, as competências e a formação profissional dos operadores não determinam polivalência;
2. os operadores do *call center* não estão dispostos a trocar flexibilidade por integração e segurança;
3. a valorização que os operadores do *call center* dão ao seu trabalho está relacionada com o reconhecimento que obtêm dele.

Para se proceder a uma recolha e tratamento rigoroso da informação foi construída uma grelha de análise. As próprias hipóteses foram enunciadas de modo a estabelecer relações entre conceitos. Estes foram delimitados em dimensões específicas e de acordo com estas foram construídos os indicadores a medir. A selecção dos indicadores foi efectuada de forma a poder validar ou refutar as hipóteses elaboradas, constituindo-se por esta via um modelo de análise que sustentou a investigação.

Tratando-se de um estudo de caso, a fase de observação foi efectuada numa empresa prestadora de serviços de *call center*, tendo-se privilegiado como técnica de investigação o inquérito por questionário aos operadores. Na fase preparatória da investigação, foram analisados documentos internos e efectuadas entrevistas a responsáveis da EPSCC e a trabalhadores directamente ligados à prestação dos serviços contratados,<sup>10</sup> tendo sido possível identificar as normas de funcionamento internas e os padrões de relacionamento com os operadores.

O questionário foi estruturado a partir do modelo de análise formulado, incorporando a informação decorrente das entrevistas e da análise documental. Este foi aplicado recorrendo-se ao *software* de *call center* utilizado na EPSCC, de modo a que os operadores respondessem informaticamente, evitando assim o processo moroso e permeável a erros de introdução dos dados no *software* de análise.

A amostra foi definida com uma dimensão de 112 operadores, representando cerca de 25% dos operadores que em média prestam mensalmente serviço na

---

10 As entrevistas foram efectuadas em dois momentos distintos. O primeiro incluiu entrevistas com o director-geral, com o director de operações e com o director de informática; o segundo incluiu entrevistas com o coordenador do *call center* e com três supervisores. Das entrevistas efectuadas no primeiro momento, foram obtidas informações relevantes e consideradas não só no inquérito por questionário como também nas entrevistas que se seguiriam.

EPSCC.<sup>11</sup> Todavia, inquiriu-se um maior número de operadores para colmatar eventuais lacunas. Dos operadores chamados a participar, obtiveram-se no final 115 respostas válidas.<sup>12</sup> A amostra é representativa, uma vez que obedece à distribuição do número de operadores por tipo de campanha ou serviço executado. No entanto, não pode considerar-se aleatória, na medida em que nem todos os operadores tinham a mesma probabilidade de fazerem parte dela.

A análise de resultados efectuada é essencialmente uma análise descritiva univariada, sendo bivariada em alguns casos que foram considerados relevantes. As variáveis utilizadas foram na sua maioria medidas através de escalas de avaliação, havendo algumas variáveis nominais e de rácio. Metodologicamente, optou-se por incluir quase sempre um valor médio nas respostas medidas com uma escala de avaliação, por se considerar que este valor é significativo e que a sua ausência poderia dificultar o preenchimento do questionário.<sup>13</sup>

As ferramentas utilizadas para esta análise foram o SPSS e o EXCEL 32.<sup>14</sup> Todos os valores apresentados em gráficos ou tabelas estão em percentagem, excepto nos casos em que explicitamente seja referido o formato do valor.<sup>15</sup> A análise foi estruturada de acordo com os conceitos definidos no modelo de análise, embora por razões de síntese só sejam apresentados alguns dos resultados, nomeadamente aqueles que foram considerados mais relevantes.

## Análise de resultados

### *Perfil dos operadores*

A análise do perfil dos 115 operadores inquiridos permitiu verificar que predominam as mulheres (61%) e que existe um grande número de jovens (a idade média situa-se nos 28 anos). Apesar de bastante jovens, os operadores detêm elevados níveis de escolaridade e de formação profissional, nomeadamente as mulheres. Do conjunto dos operadores, cerca de 47% têm licenciatura ou frequência universitária e 35% possuem o 11.º ou 12.º ano. É igualmente visível a existência de formações complementares: 27% dos operadores possuem algum curso de informática, 9% cursos de línguas estrangeiras e cerca de 8% detêm cursos em ambas as áreas.

- 
- 11 A EPSCC trabalha em média por mês com cerca de 450 operadores diferentes, distribuídos pelos vários serviços ou campanhas.
  - 12 Dos 133 operadores chamados a participar, 16 faltaram, 1 recusou-se a responder ao questionário e outro, embora tivesse respondido, o seu questionário não ficou registado devido a problemas informáticos.
  - 13 Contudo, esta opção é discutível e, em algumas questões talvez mais problemáticas, viemos a constatar que a moda era exactamente este valor médio.
  - 14 Este último principalmente para computar e tratar dados acumulados e para fazer alguns gráficos.
  - 15 Não foi feito qualquer tratamento dos missing values, por terem ocorrido esporadicamente e em número muito pequeno.

Outro dos factores relevantes é o facto de os operadores elegerem esta profissão principalmente por ser desempenhada em *part-time*.<sup>16</sup> Esta opção é feita essencialmente por jovens e mulheres. No que concerne à situação profissional, embora a maioria dos inquiridos (64%) refira que não acumula a profissão de operador com qualquer outra, encontramos neste grupo muitos estudantes e mulheres. Os restantes operadores (cerca de 36%) acumulam a sua actividade no *call center* com outra profissão.<sup>17</sup> O facto de esta actividade permitir uma gestão flexível do tempo de trabalho constitui uma das principais razões da sua escolha.

Um outro elemento relevante do perfil dos operadores é o facto de a maioria se encontrar a viver com os pais, constituindo este grupo cerca de 55% do total. O segundo grupo mais relevante (19%), vive em casa própria, mas não é casado nem vive em união de facto. Já os operadores que têm filhos são uma minoria (21% do total).

### *A organização do trabalho*

Corroborando as análises teóricas referidas anteriormente, constata-se que o modelo de organização do trabalho num *call center* assume características marcadamente tayloristas. A análise dos dados do inquérito permite confirmar este pressuposto teórico. Segundo os operadores, apesar de existir uma forte automatização, predominam tarefas com um elevado grau de rotina e com reduzido nível de complexidade, estando circunscritas as funções à mera execução e execução e *feed-back* (76%). A figura 1 mostra a distribuição completa.<sup>18</sup>

No que se refere à possibilidade de reorganizar o trabalho, cerca de 46% dos operadores afirmam que não o podem fazer (nunca ou raramente), contra cerca de 14% que afirmam poder fazê-lo (sempre ou muitas vezes). A resolução de problemas segue o mesmo padrão,<sup>19</sup> como é visível na figura 2.

Relativamente à percepção da rotina e da complexidade do trabalho obtêm-se as distribuições constantes na figura 3.

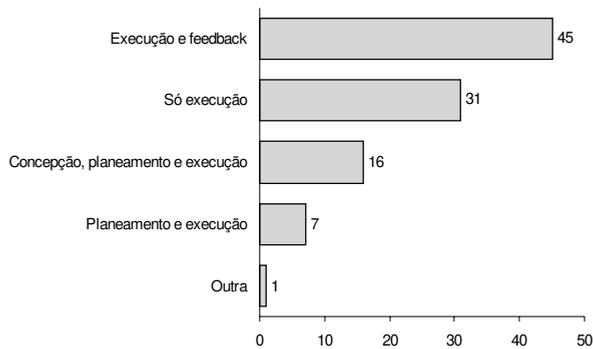
Verifica-se que o grau de complexidade do trabalho é médio ou muito baixo, enquanto a rotina é considerada essencialmente elevada. Esta situação torna particularmente visível o hiato entre o reduzido grau de complexidade do trabalho e o

16 Cerca de 46% referem expressamente que a razão principal que leva a optar por esta actividade é o facto de ser em *part-time*.

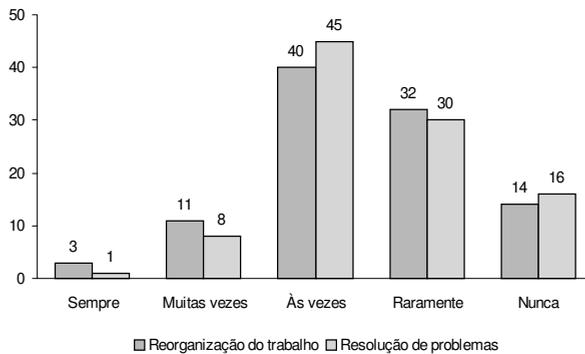
17 Destes, um número reduzido de operadores, cerca de 4% do total, são-no em mais do que um *call center*.

18 É relevante ainda salientar que dos 16% dos operadores que consideram participar nas fases de concepção, planeamento e execução do trabalho, a maioria (cerca de 61%) são operadores de vendas. Este grupo de operadores é objecto de uma gestão diferenciada. Neste caso procura-se conseguir um maior responsabilização e criatividade no modo como desempenham o seu trabalho, através da atribuição de prémios pecuniários em função das vendas efectuadas.

19 A resolução de problemas não parece estar relacionada com o tipo de campanha em que o operador trabalha. Já a possibilidade de reorganização do trabalho, apesar de não ser rejeitada a hipótese de independência pelo teste do qui-quadrado, é mais referida pelos operadores de vendas. Dos 16 casos que referem reorganizar sempre ou muitas vezes o seu trabalho, 15 são operadores que estão em campanhas de vendas.



**Figura 1** Organização do trabalho (em %)

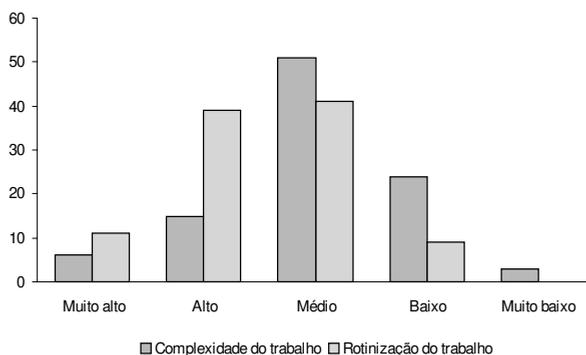


**Figure 2** Reorganização do trabalho e resolução de problemas (em %)

elevado nível de qualificações existente na maioria dos operadores. Este facto é explicitamente referido por 41% dos operadores, nomeadamente pelos que possuem habilitações mais elevadas, existindo uma clara percepção do desajustamento entre estas duas componentes.

O elevado grau de rotina salientado está associado à reduzida polivalência existente. A possibilidade de os operadores rodarem de uma campanha para outra é escassa (44% nunca ou raramente o fazem). Ao cruzarmos estas duas variáveis, verificamos que dos operadores que consideram a rotina alta ou muito alta, cerca de 45% nunca ou raramente mudam de campanha.

Ao analisar-se a hipótese segundo a qual as qualificações, competências e formação profissional dos operadores não determinam polivalência (1.<sup>a</sup> hipótese), verifica-se que a mesma não pode ser comprovada nem refutada. Isto porque se verificou que a polivalência a nível do *call center* se resume à rotação de campanha e esta é



**Figura 3** Complexidade e grau de rotina do trabalho (em %)

conseguida fundamentalmente à custa da disponibilidade do operador para trabalhar mais horas e da sua formação relacionada com o exercício da função. Assim, apesar de as qualificações e competências do operador não interferirem directamente na rotatividade, a formação é fundamental para que essa mesma rotação aconteça.

Outro aspecto importante considerado na análise foi a percepção relativamente ao grau de controlo existente. Contrariamente ao expresso nas análises teóricas referidas na primeira parte, nesta investigação empírica verificou-se que, para a maioria dos operadores inquiridos, o controlo sobre os tempos não altera a sua postura perante o trabalho, nem é sentido como um elemento particularmente perturbador. Apenas 12,1% dos operadores referiram que este controlo os afectava muito ou bastante. Situação que também se verificou no caso do controlo sobre as escutas.

No entanto, a distribuição não é igual. Isto é, o controlo sobre os tempos afecta medianamente mais operadores do que o controlo sobre as escutas. Este resultado não é alheio ao facto de as faltas, atrasos e pausas poderem interferir no salário do operador.<sup>20</sup> Dos que dizem ser afectados pelo controlo dos tempos, metade escolheu a expressão “sinto que a qualidade não interessa” como demonstrativa dessa afectação. Já dos que se sentem afectados pelo controlo das escutas a razão mais escolhida (43%) foi a “ansiedade”.<sup>21</sup>

20 A qualidade do trabalho, medida através das escutas, é um factor necessário para a subida de escalão, não sendo no entanto o factor determinante. Os operadores obtêm o mínimo de qualidade com maior facilidade do que atingem os valores necessário em termos de faltas, atrasos e disponibilidade.

21 Cruzando estas duas variáveis, verificamos que dos operadores que são afectados muito ou bastante pelos tempos (quadro 1 em baixo), só cerca de 29% também o são em igual medida pelas escutas. Concomitantemente, dos operadores afectados muito ou bastante pelas escutas (quadro 1 em baixo), só cerca de 29% o são em igual medida pelos tempos. Paralelamente, dos operadores afectados muito ou bastante pelos tempos, 50% são muito pouco ou pouco afectados pelas escutas. O contrário não se verifica, i. e., dos operadores afectados muito ou bastante pelas escutas, só cerca de 29% o são muito pouco ou pouco pelos tempos.

**Quadro 1** Controlo de tempos e controlo de escutas (percentagens acumuladas)

ContEscut VS ContTempo	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante	Total
Mto ou bastante	0 0,00%	7 50,00%	3 21,43%	2 14,29%	2 14,29%	14 100,00%
Total		50,00%	21,43%	28,57%		

ContTempo VS ContEscut	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante	Total
Mto ou bastante	1 7,14%	3 21,43%	6 42,86%	1 7,14%	3 21,43%	14 100,00%
Total		28,57%	42,86%	28,57%		

### *Satisfação no trabalho e emprego*

Para além das questões relacionadas com a organização do trabalho, procurou-se igualmente saber qual a atitude dos operadores face ao trabalho e ao emprego. Analisou-se, em particular o grau de satisfação no trabalho, as razões da disponibilidade para trabalhar neste sector, o grau de integração e de percepção de segurança.

No que se refere ao grau de satisfação, constatou-se que este é bastante elevado. A maior parte dos operadores (52%) está medianamente satisfeito com o seu trabalho, existindo cerca de 35% dos operadores que refere possuir um grau alto ou muito alto de satisfação.

O grau de satisfação existente face ao trabalho surge relacionado com vários factores, nomeadamente com a sua flexibilidade intrínseca. Na análise das causas específicas que explicam a disponibilidade para trabalhar surge referido o facto de poderem trabalhar a quantidade de horas que desejam. De entre as razões referidas surge valorizada a constatação de que o exercício desta actividade permite um balanceamento ajustado entre a compensação económica de que necessitam e o tempo de lazer, como nos é transmitido pela figura 4.

O poder de decisão sobre a sua disponibilidade para trabalhar é igualmente muito valorizado, com cerca de 91% dos operadores a catalogarem de grande ou muito grande a importância desse poder. Esta característica influenciou, aliás, muito ou bastante, cerca de 77% dos operadores para exercerem a actividade.

Outro factor que pode interferir no grau de satisfação está relacionado com uma elevada percepção de segurança relativamente à obtenção do salário mensal. Cerca de 39% das pessoas afirmam que têm uma segurança média no que se refere ao ter garantido o seu salário normal. Dos restantes, predominam os que referem que têm uma garantia alta ou muito alta.



**Figura 4** Causas explicativas da disponibilidade para trabalhar (em %)

### *Relações laborais e contratuais*

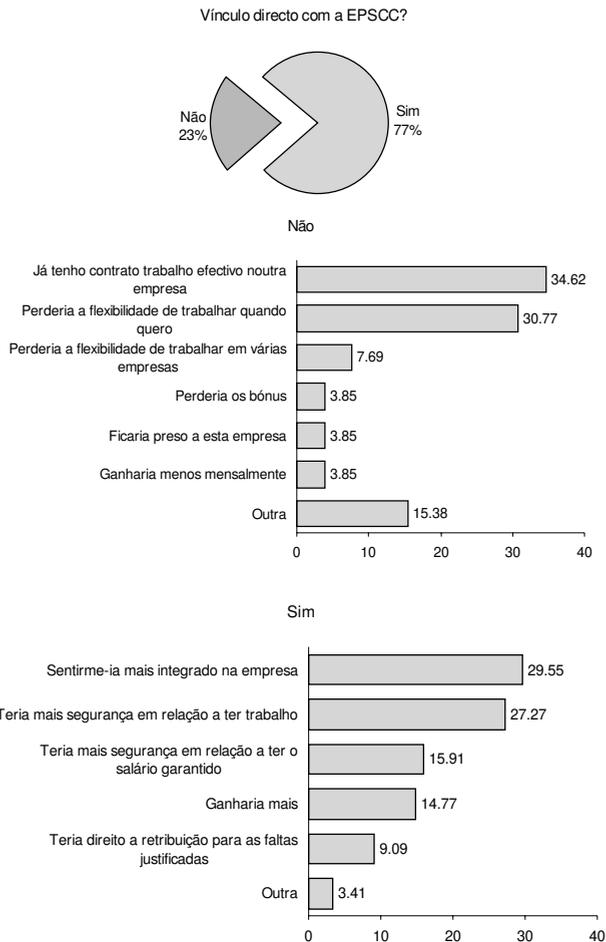
Relativamente à natureza das relações laborais desenvolvidas no âmbito do trabalho, verificou-se que estas são consideradas boas. Cerca de 79% dos operadores classificam a sua relação com o chefe directo (supervisor) de boa ou muito boa, cerca de 90% classificam as relações com os colegas do mesmo modo e 43% afirmam desenvolver relações de amizade com colegas muitas vezes ou sempre. Contrariamente ao que foi referido na caracterização teórica, para os 115 operadores inquiridos a atomicidade do trabalho não é considerada grande, já que cerca de 49% dos operadores referem que têm de interagir muitas vezes ou sempre com os colegas.

Relativamente à segurança de emprego, um outro aspecto particularmente relevante da análise, verifica-se que a incerteza de ter ou não trabalho no dia seguinte afecta medianamente cerca de 33% dos operadores, havendo uma maior distribuição pelo grupo dos operadores que referem afectar muito ou bastante.

No que se refere à situação contratual, cerca de 77% dos operadores preferiam ter a sua relação contratual directamente com a EPSCC em vez de ser através da empresa de trabalho temporário. Os restantes 23% não optariam por esta situação caso pudessem.<sup>22</sup> Na figura seguinte podemos constatar as razões que levaram uns e outros a responderem e o modo como o fizeram. De entre as razões apontadas para justificar a preferência pelo estabelecimento de uma relação directa com a EPSCC, destaca-se “sentir-me-ia mais integrado na empresa”. Saliente-se que a razão “teria mais segurança em relação a ter um salário garantido” obteve somente 16% das preferências.<sup>23</sup>

22 É de notar que destes, só cerca de 58% é que referem exercer outra profissão.

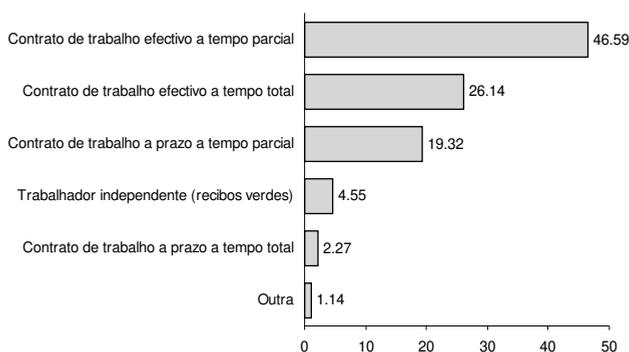
23 Cruzando esta variável com a garantia de salário, verificamos que cerca de 32% das pessoas que responderam que tinham uma garantia de salário baixa ou muito baixa, escolheram a razão “teria mais segurança em relação a ter um salário garantido” e outras tantas a razão “teria mais segurança em relação a ter trabalho”.



**Figura 5** Situação contratual desejada com a EPSCC e razões explicativas (em %)

Quando questionados sobre a relação contratual preferida pelos operadores que preferiam ter uma relação contratual com a EPSCC, verifica-se que predomina a escolha pelo contrato de trabalho efectivo a tempo parcial (47%), embora 26% gostasse de ter o mesmo tipo de contrato a tempo total. Note-se que para este resultado contribui o facto de cerca de 25% dos operadores trabalharem mais do que 34 horas semanais.

Relativamente à perspectiva de continuidade na empresa, verifica-se que não é muito elevada por parte dos operadores. Assim, 76% dos operadores pensam que é impossível ou pouco provável a sua promoção. Já a probabilidade de serem dispensados é certa, muito provável ou provável, para cerca de 41% dos operadores.



**Figura 6** Situação laboral preferida (em %)

A partir da análise dos dados supramencionados, pode-se inferir acerca de outra das hipóteses consideradas: os operadores do *call center* não estão dispostos a trocar flexibilidade por integração e segurança (2.<sup>a</sup> hipótese). Esta não se verifica na sua totalidade, isto porque, apesar de existir um número elevado de operadores que preferem continuar com o vínculo laboral actual, i. e., via empresa de trabalho temporário, para não perderem a possibilidade de trabalhar quanto e quando querem, grande parte dos operadores preferiria ter um vínculo contratual por tempo indeterminado com a EPSCC. Efectivamente, a maioria dos operadores preferia uma relação directa com a empresa, principalmente por uma questão de integração na empresa e por uma questão de segurança em relação a ter trabalho. No entanto, um número considerável dos que não querem ter um vínculo directo, elege a perda de flexibilidade para o justificar.

#### *Valorização e reconhecimento*

A análise da variável importância do trabalho para o operador (valorização) mostrou que os operadores lhe atribuem muita ou bastante importância (51%). Todavia, a análise do reconhecimento atribuído por parte da empresa ao trabalho exercido pelos operadores mostra que é considerado pouco ou médio (72%). Este valor mantém-se quando se trata de qualificar a importância que as empresas clientes dão ao trabalho desempenhado pelos operadores.

Esta situação põe em causa a 3.<sup>a</sup> hipótese: a valorização que os operadores do *call center* dão ao seu trabalho está relacionada com o reconhecimento que obtêm dele. Esta hipótese não é refutada visto que, se considerarmos a valorização como sendo a importância que os operadores dão ao seu trabalho e o reconhecimento como sendo a importância que a empresa dá, estas duas variáveis não são independentes, pressupondo uma relação de dependência entre elas. Os operadores dão uma maior importância ao trabalho que desempenham do que aquela que percebem por parte da empresa.

**Quadro 2** Experiência do operador (percentagens acumuladas)

	impexpfut	expopercomp	expoperemp
1 Muito pouco	2,6	3,5	4,3
2 Pouco	13,0	13,0	37,4
Total 1+2	15,7	16,5	41,7
3 Medianamente	50,4	47,8	43,5
Total 1+2+3	66,1	64,3	85,2
4 Muito	26,1	27,0	12,2
5 Bastante	7,8	8,7	2,6
Total 3+4	33,9	35,7	14,8

Nota: as colunas da tabela referem-se à importância que a experiência como operador tem, respectivamente da esquerda para a direita: no futuro profissional, no aumento de competências e na “empregabilidade”. As linhas de totais adicionam as linhas de acordo com a sua numeração.

Relativamente à sua valorização profissional, os operadores consideram que a sua experiência como operador é pouco importante (com cerca de 66% das respostas a referirem muito pouco, pouco ou medianamente importante). Paralelamente, cerca de 42% acham impossível ou pouco provável que esta experiência aumente a sua “empregabilidade”.

De acordo com os operadores, o exercício da profissão para além de não permitir a empregabilidade não é muito valorizado socialmente. Cerca de 53% dos operadores referem que o *status* social da profissão que desempenham é razoável, enquanto cerca de 39% referem que este é muito mau ou mau. Apesar disso, 52% dos operadores sentem-se razoavelmente recompensados pelo seu trabalho, existindo contudo cerca de 38% que se sentem muito mal ou mal recompensados. A maioria dos operadores (cerca de 75%) não sofreu qualquer modificação no seu salário nos últimos seis meses.

## Conclusões

Os *call centers*, organizações típicas da sociedade de informação, articulam de forma exemplar a flexibilidade com a standardização. Enquanto ao nível macro da empresa estamos perante uma produção flexível que satisfaz uma organização da produção segmentada globalmente e estruturada em rede, ao nível micro estamos perante uma forte standardização. O serviço standardizado é aliás uma das principais características de um *call center*: a actividade dos operadores, sempre igual, enforma de maneira magistral esta standardização.

A organização do trabalho encontrada na EPSCC apresenta assim aspectos de um taylorismo avançado (neotaylorismo) resultante da adaptação do modelo original por via da introdução das TIC, bem como por via da introdução de novos processos de gestão. Tal como na linha taylorista informatizada de Coriat (1993) ou no

neotaylorismo descrito por Kovács e Castillo (1998), tudo é controlado informativamente de modo a se obter os melhores resultados. Estamos perante uma produção flexível, bastante automatizada, de serviços estandardizados para empresas subcontratantes.

Confirmadas as análises teóricas, verificou-se que os operadores do *call center* são maioritariamente mulheres e jovens e possuem qualificações elevadas. Aspecto justificado pelo facto de o trabalho ser em *part-time*, mais atractivo para as mulheres e para os estudantes, pois permite uma maior conciliação com outras actividades paralelas. A actual existência em Portugal de um nível de desemprego superior no caso das mulheres e, particularmente, das mulheres jovens, pode também contribuir para esta situação.

Verificou-se ainda que a divisão do trabalho encontrada na EPSCC tem muitas similitudes com a divisão do trabalho taylorista. A maioria dos operadores não resolve quaisquer problemas relacionados com o seu trabalho, a rotação de serviços é escassa e o nível de complexidade das tarefas é relativamente baixo, o que origina um grau de rotina no trabalho elevado. Existe um controlo rígido da execução em termos dos tempos e escutas e a maioria dos operadores reconhece que a sua participação se restringe ao nível da execução.

Retomando o objectivo geral da investigação empírica, que era o de perceber como é que os operadores de um *call center* se posicionam face a uma organização de serviços que aparenta integrar alguns aspectos do taylorismo, chegou-se a um conjunto de constatações. Os operadores sentem-se bastante satisfeitos com o seu trabalho e razoavelmente recompensados pelo mesmo, embora a possibilidade de promoção seja bastante reduzida. A importância que dão ao trabalho é maior do que a percepção da importância que a empresa dá. Provavelmente esta constatação determina uma visão instrumental que indiciam perante o trabalho e principalmente perante o emprego. Assim se justifica que o investimento que fazem no trabalho seja menor que o sentido que o trabalho tem, que o número de horas trabalhadas seja o resultado do balanceado entre a compensação económica e o tempo de lazer, que o controlo dos tempos os preocupe mais que o controlo das escutas e, finalizando, que a importância materializada no emprego que têm e do qual obtêm compensação económica seja maior do que o sentido que, em abstracto, atribuem ao trabalho que desempenham.

Verificou-se ainda que a sensação de insegurança relativamente à garantia de salário é pequena, já que a maioria dos operadores afirma ter pelo menos uma garantia média de obter o seu salário normal. No mesmo sentido, está a probabilidade de dispensa relativamente ao emprego, que não é muito grande, com mais de metade dos operadores a crer ser pouco provável serem dispensados do seu emprego.

A flexibilidade é muito valorizada pelos operadores, sendo a possibilidade de trabalhar quanto e quando querem a vertente mais salientada. Apesar de a maioria dos operadores desejar ter um vínculo directo com a EPSCC, como já referido, há uma percentagem significativa de operadores que não o quer, e destes, só pouco mais de metade é que têm vínculo com outra empresa. Para estes operadores a flexibilidade é uma condição fundamental.

Acresce ainda que, ao contrário do que refere Bono (2000), os operadores da EPSC desenvolvem laços sociais associados ao seu trabalho, tanto com os colegas (a atonicidade do trabalho não é percebida) como com a chefia directa. Além disso, sentem que as suas críticas ou sugestões são ouvidas. Apesar do conhecimento da empresa ser reduzido, a distância face ao poder não é muito grande, já que a maioria dos operadores entende que teria facilidade em falar com os gestores da empresa.

No que se refere à temática da alienação, aspecto bastante salientado na parte teórica, também neste estudo se chegou a conclusões diferenciadas. Nas análises teóricas referidas, reafirmam-se as analogias com os trabalhadores das linhas de montagem do período áureo do taylorismo, embora seja referido que os operadores das linhas de atendimento de hoje apresentam uma situação diferente. Consideram que a alienação perante o trabalho decorre sobretudo do facto de os seus projectos de vida se situarem fora do trabalho e de este ser encarado como mero instrumento de obtenção de compensação económica. Decorre ainda da fraca ligação não só ao tipo de trabalho executado como também à empresa onde prestam serviço. Todavia, importa questionar que tipo de ligação está em causa. Esta ligação seria relativamente a quê? A que empresa? À empresa cliente onde prestam serviço? Ao *call center* em si ou à empresa(s) de trabalho temporário para a(s) qual(ais) trabalham? A investigação empírica realizada evidenciou que predominantemente se assiste ao desajustamento do conteúdo do trabalho relativamente às habilitações literárias existentes e ao facto de possuírem projectos de vida paralelos.

O hiato verificado entre as qualificações e o conteúdo do trabalho parece determinar não propriamente alienação explícita, mas mais uma atitude interiorizada e controlada que pode configurar perfeitamente um quadro de instrumentalização. Acresce que, embora a organização do trabalho seja clássica, os operadores encaram com relativa passividade os seus aspectos integrantes, sejam eles a divisão do trabalho, a reduzida criatividade, a rotina ou o controlo.

Estes aspectos não os afectam particularmente, nem a atitude que possuem face ao trabalho, havendo marcadamente um grau de satisfação relativamente elevado. Esta passividade pode ser eventualmente encontrada no próprio mecanismo de recrutamento e, sobretudo, das regras que lhes são impostas desde o início. Além disso, o emprego é considerado pela maioria dos operadores como temporário, e logo, não são estabelecidas grandes expectativas relativamente ao trabalho e à empresa. Por conseguinte, não se detectam também grandes desilusões na forma como o trabalho é organizado e desempenhado.

Não sendo possível extrapolar as conclusões deste trabalho para um universo mais geral, dado que os resultados obtidos são relativos ao estudo de caso, não deixa todavia de ser significativo o facto de porem em causa algumas concepções sobre as atitudes face ao trabalho e emprego dos operadores de *call center*.

### Referências bibliográficas

Bono, Andrea del (2000), "Call centers, el Trabajo del Futuro?", *Sociologia del Trabajo*, 39, Primavera, pp. 3-31.

- Boyer, Robert, e Jean-Pierre Durand (1998), *L'Après-Fordisme*, Paris, Syros.
- Castells, Manuel (1997), *La Era de la Información: La Sociedad Red*, Madrid, Alianza Editorial.
- Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cerdeira, Maria da Conceição, e outros (2000), *As Novas Modalidades de Emprego*, Lisboa, MTS.
- Coriat, Benjamín (1993), *El Taller y el Robot*, Madrid, Siglo XXI de España Editores.
- Cousin, Olivier (2002), "Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du Travail*, 44, pp. 499-520.
- Datamonitor (2004), *Vertical Guide to Call centers in EMEA* [em linha]. [Consultado em Julho de 2004]. Disponível em <http://www.datamonitor.com/>.
- Dubet, François (2001), "Les inégalités multipliées ou les épreuves de l'égalité", em Daniel Mercure, *Une Société-Monde? Les Dynamiques Sociales de la Mondialization*, Bruxelles, de Boeck.
- EITO (2001), *European Information Technology Observatory*, Bruxelas, Comissão Europeia.
- Eraso, Angel (2002), "El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante", *Sociología del Trabajo*, 45, Primavera, pp. 69-96.
- Ettighoffer, Denis (1999), *A Empresa Virtual ou os Novos Modelos de Trabalho*, Lisboa, Piaget.
- Gialdino, Irene (2002), "Trabajo e identidad: reflexiones epistemológicas a partir de la investigación empírica", *Sociología del Trabajo*, 44, Inverno, pp. 3-39.
- Giddens, Anthony (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa, Presença.
- IDC (2004), *Contact Centers: Mercado e Tendências em Portugal, 2004 — 2008* [em linha]. [Consultado em Setembro de 2004]. Disponível em <http://www.idc.pt>
- Incoming Calls Management Institute (ICMI)*, [em linha]. [Consultado em Junho de 2004]. Disponível em <http://www.callcentercatalog.com/s3history.html>.
- Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras, Celta.
- Kovács, Ilona (2005), "El empleo flexible en Portugal", *Sociología del Trabajo*, 45, Primavera, pp. 39-72.
- Kovács, Ilona, e Juan Castillo (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Celta.
- Lyon, David (1992), *A Sociedade da Informação*, Lisboa, Celta.
- McGovern, Patrick, Deborah Smeaton, e Stephen Hill (2004), "Bad jobs in Britain: Nonstandard employment and job quality, work and occupations" *Work and Occupations*, 31 (2), Maio, pp. 225-249.
- Reich, Robert (2002), *The Future of Success*, Nova Iorque, Vintage Books.
- Rodríguez, Ángel Luís Lara (2003), "El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo", *Sociología del Trabajo*, 49, Verão, pp. 27-59.
- Zdnet (2003), *Empresas Ponderam Outsourcing* [em linha]. [Consultado em Junho de 2003]. Disponível em <http://zdnet.pt/semana/636/dossier/a03-00-00.shtml>. Página 113.
- Maria João Santos. Professora auxiliar no ISEG. E-mail: [mjsantos@iseg.utl.pt](mailto:mjsantos@iseg.utl.pt)

Ana Paula Marques. Mestre em sociologia económica e das organizações — ISEG.  
E-mail: [apm@clix.pt](mailto:apm@clix.pt)

**Resumo/abstract/résumé/resumen**

*O caso dos call centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego*

Actualmente, embora diferentes, perduram muitas linhas de montagem. Diferentes, muitas delas porque a automatização é omnipresente, a produção é especializada e, sobretudo, porque os trabalhadores têm qualificações elevadas e projectos de vida paralelos. O presente artigo baseia-se num estudo de caso efectuado numa empresa prestadora de serviços de *call center*. Analisa a organização do trabalho na linha de atendimento, o modo como os operadores são afectados por ela e quais as atitudes perante o trabalho e o emprego.

Palavras-chave organização do trabalho, neotaylorismo, emprego, *call center*

*The case of call centers: work organization and operator's attitudes towards their work and job*

Nowadays, although they are different, many assembling lines persist. Different, because automatization pervades all processes, production is specialized and, above all, workers are highly qualified and have life projects alongside their work. This research, which consists of a case study performed in a *call center* service provider, seeks to analyse the work organization of a customer help line, its effect on the operators and their attitudes towards their work and job.

Key-words work organization, neo-Taylorism, job, *call center*

*Le cas des centres d'appel: organisation du travail et attitudes face au travail et à l'emploi*

Actuellement, bien que différentes, par rapport au passé, beaucoup de chaînes de montage existent toujours. Différentes parce que l'automatisation est omniprésente, la production est spécialisée et, surtout, parce que les travailleurs ont de hautes qualifications et des projets de vie parallèles. C'est article est basé dans une étude de cas mené dans une entreprise de centres d'appel. On analyse l'organisation du travail de réponse aux appels, la façon dont celle-ci affecte les opérateurs et les attitudes de ceux-ci face au travail et à l'emploi.

Mots-clés organisation du travail, néotaylorisme, emploi, centre d'appel

*El caso de los call centers: organización del trabajo y actitudes frente al trabajo y al empleo*

Actualmente, aunque diferentes, perduran muchas líneas de montaje. Muchas de ellas diferentes porque la automatización es omnipresente, la producción es especializada y, sobretodo, porque cuentan con trabajadores con elevado nivel de calidad y con proyectos de vida paralelos. El presente artículo se basa en un estudio de caso efectuado en una empresa prestadora de servicios de *call centers*. Analiza la organización del trabajo a nivel de atendimento, el modo en que los operadores son afectados por esta y cuales son las actitudes frente al trabajo y al empleo.

Palabras-clave organización del trabajo, neotaylorismo, empleo, *call center*