

# A ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA: UM ESTUDO APLICADO A CENTRAIS DE ATENDIMENTO (*CALL CENTER*)

*Jairo Moran Carvalho Ribeiro*

Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <jairomoran@ibest.com.br>

*Matias Lovison*

Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (FTSG), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <matiaslovison@gmail.com>

*Edeni Malta da Silva*

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <edenimalta@hotmail.com>

*Eliana Andréa Severo*

Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS, Brasil.  
E-mail: <elianasevero2@hotmail.com>

*Eric Henri Dorion*

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <echdorion@gmail.com>

## RESUMO

As organizações modernas, a exemplo de operações de centrais de atendimento, ou *Call centers*, têm atuado em diversas áreas de negócios, que pode ser do simples atendimento, como os serviços de atendimento a clientes - SAC, a grandes empresas com foco em cobrança, tele vendas ou operações diversas. Assim, a pesquisa buscou apresentar evidências do emprego das teorias clássicas da administração, através de estudo de casos, em dois *Call Centers* de empresas do Rio Grande do Sul vinculados à rede varejista de eletroeletrônicos e a distribuidora de energia elétrica. Embora, a natureza de atuação diversa entre as duas centrais analisadas, os princípios clássicos da administração se mostraram evidenciados em ambas as operações, a exemplo da racionalização do trabalho, controle das atividades, supervisão atuante, jornadas definidas, prêmios por produção, dentre outros elementos característicos dos princípios defendidos por Taylor, Fayol, Ford entre outros clássicos da administração.

**Palavras-chave:** Teorias Clássicas da Administração, Centrais de Atendimento, *Call Center*

## 1 INTRODUÇÃO

Centrais de atendimentos, ou *Call centers*, como a nomenclatura proliferou, são ambientes cujo funcionamento é baseado em concentração de tecnologias das áreas de informação, compu-

tação e telecomunicações e pode tanto atuar de forma ativa, de onde parte o acionamento, ou receptiva, que se caracteriza por uma ação passiva, que só age quando demandado (Callaghan & Thompson, 2002; Mocelin, 2008). É uma atividade, embora recente no mercado, com grande impacto na economia do país, visto que coopera na

diminuição do desemprego, pois atua, basicamente, dando oportunidades ao primeiro emprego e, igualmente, é ramo de negócio de destaque no setor de serviços.

De outro lado, as teorias clássicas da administração, referenciadas por Taylor, Fayol, Ford, dentre outros, destacam a produção máxima com o menor custo; bem como, apregoam a valoração do homem pelos incentivos financeiros (homem econômico) e tem a sua fundamentação alicerçada no controle das tarefas e, posteriormente, na estrutura organizacional claramente definida (Caravantes, 2005; Maximiano, 2011).

Ademais, objetivando comprovar e associar os fundamentos das teorias clássicas da administração em um ambiente empresarial, particularmente, em operações de *Call centers* é que este estudo se desenvolveu, através de estudo de casos com entrevistas baseadas em questionário semiestruturado, em duas organizações do Rio Grande do Sul: uma ligada à área de distribuição de energia elétrica; outra, ligada ao comércio varejista de eletrodomésticos.

Por fim, a conclusão do estudo comparativo entre as operações de *Call centers*, objeto do estudo, e a atualidade da aplicação das teorias clássicas da administração se mostrou eficaz ao traduzir que conceitos clássicos seguem sendo aplicados, com poucas adaptações, aos ambientes de *Call centers*, onde métodos de seleção, treinamento, remuneração e jornada de trabalho; bem como, suas metas e regras que apregoam um controle rígido dos funcionários e dos processos internos são elementos amplamente aplicados e que sustentam a base da gestão destas unidades estudadas, o que permite, dado a similaridade, a extensão as operações de *Call centers* de mesma natureza.

Assim, o estudo está distribuído a partir de um referencial teórico, que fundamenta as bases e definições de *call centers*, destaca os princípios da abordagem clássica da administração e se concretiza em um estudo de caso, que comprova as conclusões, acima enunciadas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações sofrem mudanças ao longo de suas existências e os desafios impõem a necessidade de mobilização frente aos novos cenários competitivos, em busca do desenvolvimento e da geração de valor. A complexidade das operações e

o campo de atuação se tornou global, o que exige novos processos e melhorias dos já existentes, a fim de suportarem o cenário vivido pela mutabilidade social e pela evolução tecnológica (Robbins, 2000).

Neste cenário em constante mutação, percebe-se que mesmo com as crises econômicas, os avanços sociais têm sido percebidos no Brasil. Atualmente, quase todos os lares têm energia elétrica e os encontramos abastecidos de eletrodomésticos, principalmente, com a intermediação de operações de crédito, que antecipam o consumo, previsto para um momento futuro.

De outro lado, a preocupação com o recebimento dos créditos disponibilizados e com o pronto atendimento às demandas, oriundas da operação de energia elétrica, têm estimulado a criação de Centrais de Atendimento, ou usualmente conhecidas por *Call Centers*, para a intermediação destas atividades.

Embora, toda essa evolução nos negócios, a questão que permanece em discussão é se estas operações de *Call Centers* se alicerçam, ou não, em fundamentos presentes nas clássicas teorias administrativas; de outra forma, as teorias clássicas norteiam as operações de centros de atendimentos?

Para tanto, em sequência, aborda-se os fundamentos desses conceitos.

### 2.1 CALL CENTERS

*Call centers* são ambientes cujo funcionamento é baseado em tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações. O progresso tecnológico levou a um entrelaçamento cada vez maior dessas três áreas e, em particular, propiciou o desenvolvimento e consolidação dos *Call centers*. Devido ao seu ambiente de funcionamento, eles são locais que se caracterizam pela mudança tecnológica constante. Os *call centers* não são fenômeno novo; as antigas centrais de atendimento foram precursoras dos modernos *Call centers*. Callaghan e Thompson (2002) ressaltam a importância sobre este tipo de organização, e descrevem uma mudança tecnológica grande no funcionamento dessas empresas.

Os *Call centers* são caracterizados por uma nova atividade do setor de serviço, capaz de integrar o acesso empresas e clientes. Neste contexto, estão mudando a forma com que as empresas se comunicam com os clientes, bem como se tornam um ativo estratégico no fornecimento de serviços de excepcional qualidade. Basicamente, com

a ajuda das centrais de atendimento, as empresas buscam demonstrar orientação para o cliente, tentando assegurar sua satisfação e comprometimento. Os *Call centers* permitem à empresa construir, manter e gerenciar o relacionamento com seus clientes, solucionando seus problemas e fornecendo informações, 24 horas por dia, 7 dias por semana e 52 semanas no ano (Costa, 2007)

Em um *Call center*, os operadores lidam com as duas interações adaptadas, sendo a primeira mediada pelo telefone, onde é necessário que o mesmo desempenhe um papel de animador da voz do participante virtual, e a segunda mediada pelo computador, ambas monitoradas pelo sistema de informação. Ademais, deve-se ater a um roteiro predefinido quando dos atendimentos realizados e submeter-se a controles intensos de tempos predefinidos (Vasconcelos, Marx, & Figueiredo, 2011).

O *Call center* pode ser receptivo, que é aquele que recebe a chamada dos clientes, sobretudo na área de reclamações, troca de endereço, recebe solicitações de conserto e fornece informações sobre produtos e serviços. Por outro lado, o ativo tem a iniciativa do contato com o cliente, realizando a chamada (Mocelin, 2008).

Essas empresas apresentam ambientes onde o trabalho privilegiaria a multifuncionalidade e o conhecimento dos funcionários. O velho modelo industrial, com estruturas rígidas, tarefas fragmentadas e hierarquia rígida estaria sendo substituído pelas novas organizações do século XXI (Azevedo & Caldas, 2005).

As pesquisas realizadas por Callaghan e Thompson (2002) e Vasconcelos, Motta, Pinochet,

& Segalla (2001) dentro de *Call centers*, têm mostrado que o tipo de atividade desenvolvida nessas organizações não exige, em geral, funcionários com experiência prévia. A estrutura das tarefas, normalmente simples e repetitivas, faz com que conhecimentos específicos não sejam um fator importante. Neste cenário, Wahiduzzaman e Islam (2010) destacam a evolução obtida nas operações de *Call Centers*, o que não é atribuído ao fator humano e sim o tecnológico, pois a possibilidade de transferência geográfica permite a busca de trabalhadores sem perfil adequado. É por esses motivos que o trabalho nas operações de *Call centers* tem sido comparado as tradicionais atividades da organização industrial (Taylor & Bain, 1999; Callaghan & Thompson, 2002). Kobielus (1994) também vê semelhanças entre os *Call centers* e a organização industrial,

De fato, ao focarmos a estrutura do trabalho dos atendentes de *Call center*, percebe-se que as mudanças tecnológicas têm permitido uma flexibilização do onde realizar o trabalho, mas não necessariamente do como este trabalho deve ser realizado. Quando se analisa o desenho do trabalho, o que se constata é que as inovações na área de informática e telecomunicações têm sido aplicadas de forma a aumentar a fragmentação, simplificando a tarefa de atendimento.

Na figura 1, o *Call center* apoia-se em um modelo de gestão com características que visam a exercer o controle na estruturação da tarefa, no desenho dos processos, no desenho do cargo, na hierarquia, na supervisão do trabalho e no relacionamento entre chefe e subordinado, como descrito a seguir.

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

Figura 1: Call Centes sweatshops

Fonte: Azevedo e Caldas (2002).

As pesquisas realizadas por Vasconcelos *et al.* (2001) identificaram a existência de semelhanças entre as teorias clássicas e call center atuais na comparação como essas organizações estão estruturadas e, nesta linha, impõe-se o entendimento do classicismo, para melhor comparação, conforme menciona o item 1.2, abaixo.

Tal semelhança que constata a atualidade das teorias, encontra-se em estudo realizado por Bakker (2006), que buscou avaliar os impactos do trabalho com o bem estar dos empregados, constatando a existência de doenças causadas pelo trabalho sobre pressão e condições emocionais inapropriadas. Bormio (2013) discorre ainda que a cobrança de produção dos tele atendentes de *Call centers* é considerada como um Neotaylorfordismo, que traz sérios riscos à saúde dos funcionários. Fato que motivou o Ministério do Trabalho e Emprego a rever a norma de trabalho para a função, inserindo a Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia.

## 2.2 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

As ideias basilares, que fundamentaram e revolucionaram o pensamento administrativo no início do século XX, são atribuídas, principalmente, a Taylor, Ford e Fayol e que levaram o nome de abordagem clássica da administração subdividida em administração científica e administração clássica, propriamente dita (Caravantes, 2005).

A Escola Científica, que teve origem nos Estados Unidos, entre a guerra civil e o início do século XX, onde proliferava a criação de empresas e a necessidade de aumentar a produção, associado a livre concorrência e a maximização de lucros, fatores decorrentes dos efeitos da revolução industrial, teve como expoentes Frederick Winslow Taylor, Harrington Emerson, Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt e Henry Ford (Caravantes, 2005; Maximiano, 2011).

Nesta linha, a principal ideia dos autores era que a administração é uma resultante de um processo de planejamento, direção e controle, conforme menciona Taylor (1970), a Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos, empregador e empregado, são um, único e mesmo (de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa).

Assim, portanto, o objetivo do Taylorismo como também ficou conhecida a administração científica, tem como meta a produção máxima e custos reduzidos, bem como a valorização do homem econômico pelos incentivos financeiros. Nesse sentido, segundo Maximiano (2011), existe três momentos distintos da administração científica: em uma primeira fase, agindo sobre os problemas de salários e da administração das tarefas, isto é, os salários eram pagos por dia trabalhado, ou por peça produzida e o estabelecimento de tempo-padrão para a execução de tarefas. Na fase intermediária, se voltou a definição dos princípios da administração e a terceira fase, por fim, se destinou a divisão de autoridade e responsabilidade dentro da empresa.

Alguns elementos são característicos da administração científica, a saber: normatização dos movimentos (tempos e movimentos – padronização dos movimentos), seleção e treinamento adequado de colaboradores, conforme suas aptidões e necessidades da organização, divisão do trabalho, dentre outras (Maximiano, 2011).

Os princípios Taylorista, segundo Knapik (2005), se fundamenta no planejamento do método de trabalho, preparo dos trabalhadores/máquinas para produzir mais, distribuir as atribuições disciplinadamente (execução) e acompanhar o plano previsto (controle).

Por fim, a administração científica estabelece a organização racional do trabalho, que compreende os estudos de tempos e movimentos, da fadiga humana, da divisão do trabalho, dos cargos e salários, incentivos e prêmios de produção, o conceito de homem econômico, às condições ambientais do trabalho, a padronização e a supervisão funcional (Maximiano, 2011; Caravantes, 2005).

Segundo Maximiano (2011), o taylorismo formou parceria com a notável expansão da indústria e com outra inovação revolucionária do início do século: a linha de montagem de Henry Ford. Ford, por sua vez, estabeleceu os princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado, e criou o dia de trabalho com oito horas e duplicou os salários (Maximiano, 2011).

Segundo Caravantes (2005), sem as contribuições de Taylor possivelmente não teríamos o sistema de produção em massa como hoje conhecemos. Em resumo, o foco da administração científica se concentrou no aumento da produtivi-

vidade (eficiência) centrada na ênfase do estudo das tarefas.

De outro lado, em sequência, Henri Fayol, conhecido como o expoente da teoria clássica da administração, focou os seus estudos na eficiência da organização, que leva a eficiência dos departamentos e das pessoas, ou seja, centrou sua abordagem na estrutura organizacional, em uma ótica de cima para baixo, deixando de pensar na tarefa e passando ao estudo da gestão, através da identificação das operações técnicas da administração (Caravantes, 2005).

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios e governo), que sempre exige algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (Maximiano, 2011).

Em assim sendo, Fayol criou e divulgou a sua própria teoria, que inicia com a divisão da empresa em seis atividades, ou funções específicas: função técnica (produção e manufatura); comercial (compra e venda); financeira; segurança (proteção da propriedade e das pessoas); contabilidade (registros e balanços); administração, que segundo Fayol, era a mais importante dentre as funções, pois deveria planejar organizar, comandar, coordenar e controlar, ou seja, é o chamado processo administrativo (Maximiano, 2011).

Portanto, o papel dos gerentes foi de alguma forma, fixado neste movimento visto que precisa existir e coexistir regras e autoridade na organização para que ela atinja ao seu propósito econômico. Esse controle gerencial precisaria atender a certa dinâmica, a que Fayol designou como deveres dos gerentes (16) e cunhou princípios (14) para que, em sendo seguidos, a administração será eficaz. Os deveres são, consoante Motta (2001):

- a. assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
- b. cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo,
- c. os recursos e os requisitos da empresa;
- d. estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
- e. harmonizar atividades e coordenar esforços;
- f. formular as decisões de forma simples, nítida e precisa;
- g. organizar a seleção eficiente do pessoal;
- h. definir claramente as obrigações;
- i. encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;

- j. recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
- k. usar sanções contra faltas e erros;
- l. manter a disciplina;
- m. subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
- n. manter a unidade de comando;
- o. supervisionar a ordem material e humana;
- p. ter tudo sobre controle;
- q. combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

E, por fim, cita-se os princípios norteadores da administração clássica, firmados por Fayol, consoante Maximiano (2011):

- a. divisão do trabalho;
- b. autoridade e responsabilidade;
- c. disciplina;
- d. unidade de comando;
- e. unidade de direção;
- f. subordinação dos interesses individuais;
- g. remuneração do pessoal;
- h. centralização;
- i. cadeia escalar;
- j. ordem;
- k. equidade;
- l. estabilidade e duração (no cargo) do pessoal;
- m. iniciativa;
- n. espírito de equipe.

Resumidamente, estabeleceu a administração como ciência, em lugar do empirismo, e organizou a gestão com a criação do comando único (o indivíduo tem apenas um chefe), centralizou a autoridade no topo da organização e disposta em hierarquia (escalar).

Em recente estudo, Islam e Mohammad (2013) trazem para a atualidade a importância das teorias clássicas para o gerenciamento organizacional, traçando um paralelo com as abordagens neoclássicas. Embora que as organizações estejam promovendo a gestão um a um e tratando das questões de pessoas, ao se falar em estrutura organizacional, fortalece-se os conceitos das teóricas clássicas, trata-se de uma dualidade que se deve seguir no gerenciamento organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo avaliar e constatar a aderência em que as teorias clássicas

da administração são utilizadas, na atualidade, em operações de *Call Center* assumindo, assim, a natureza de uma pesquisa aplicada (Gil, 2002) e exploratória, conforme Cervo (2002) dado às características da natureza do estudo.

Durante o trabalho foram feitas análises de fontes ligadas a dois *Call Centers* com características similares, embora com funções distintas: um é *Call Center* ativo (atua proativamente) e o outro é receptivo (atua sob demanda) o que permite adotar uma abordagem qualitativa (Malhotra, 2001).

Assim, o procedimento adotado na pesquisa foi de um estudo de caso, visto que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que consinta seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002). Para Yin (2010), o método de estudo de caso permite ao investigador reter a totalidade das características significativas dos processos organizacionais e administrativos, o que vem ao encontro dos objetivos da pesquisa desenvolvida com revisão bibliográfica e entrevistas com questionário semiestruturado, adaptado de Azevedo e Caldas (2002), aplicados aos gerentes de ambas às operações.

Como critério de escolha das empresas a serem investigadas utilizou-se os seguintes quesitos: natureza das operações: telemarketing ativo ou passivo; segmentos de mercado atendido: cada empresa deveria atender um diferente segmento de mercado.

A partir de então, foram selecionadas duas empresas de *Call Center*: uma do ramo varejista, especializado em operações ativas e que presta serviços de cobrança e *help desk* e uma segunda empresa, distribuidora de energia elétrica, especializada em operações receptivas.

Empresa	Segmento de mercado atendido	Natureza das operações
Alfa Distribuidora Energia	Distribuição Energia	Receptivo
Varejista Gama	Varejista de eletroeletrônicos	Receptivo e Ativo

**Quadro 1:** Características das empresas pesquisadas

Fonte: elaborado pelos autores.

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo se realizou em duas organizações, sendo uma rede varejista, do ramo de eletroele-

trônicos, com atuação na região Sul do Brasil, a qual possui uma ampla rede de lojas além de dispor de frota própria de veículos destinados ao abastecimento das filiais e entrega ao consumidor final. Sua operação se caracteriza por multiformatos, em diferentes canais de atuação que vai desde lojas de eletrodomésticos, passando pelo comércio eletrônico até exercício de atividade de cobrança, via *Call Center* (ativo) centralizado, na região Sul do Brasil. A outra organização é uma distribuidora de energia elétrica localizada no Sul do Brasil com atuação em vários municípios do RS e atendendo, desta forma, um volume superior a 1 milhão de consumidores residenciais e comerciais.

As empresas citadas foram selecionadas em razão de serem líderes em seus segmentos de atuação e por atenderem um volume expressivo de clientes em suas bases operacionais de *Call Center*. Para coleta dos dados, utilizou-se de reuniões com os gerentes e supervisores em momentos diferentes, objetivando haver um maior desprendimento no momento das respostas, desta forma participaram dois gerentes e 5 supervisores de cada empresa e na sequência os resultados foram tabulados para comparação e conclusão final. Paralelo as entrevistas, foram feitas visitas técnicas nas operações, buscando assim a identificação visual das práticas operacionais para o cruzamento com as respostas fornecidas.

## 5 RESULTADOS

Comparativamente, a análise dos resultados demonstra certa similaridade entre as operações estudadas, embora tenham finalidades distintas: uma, atua de forma receptiva e fundamentada em prestar, em primeiro plano, atendimento a seus usuários e a outra, atua de forma, preponderantemente, na modalidade ativa, que se qualifica por acionamentos de cobrança.

Quanto à estrutura e perfis operacionais, observou durante as entrevistas e visita técnica, que ambas as operações caracterizam-se por serem setores/departamento de uma organização maior, embora com uma estrutura hierárquica bem definida de gerentes, supervisores, analistas, técnicos e operadores. Para os perfis exigidos no desempenho das atividades do atendimento, tem-se em uma das operações, a de natureza receptiva e ligada a distribuição de energia, exigências de maior formação educacional para o exercício de cargos

de supervisão, ou superior. Na operação ligada ao varejista tem como característica, que destaca-se, funcionários de primeiro emprego, logo, em fase inicial de formação profissional e educacional, fato já constatado na pesquisa de Callaghan e Thompson (2002).

De outro lado, em consoante as concepções de Taylor (1970) e quanto à implementação de estratégias de atuação, no *Call Center* ativo (varejista) as definições de estratégias (acionamentos) são de exclusividade das supervisões, visto que os operadores apenas executam os *scripts* a partir de discagem automática, ou seja, um sistema de discagem é que cumpre a diretriz da estratégia elaborada pela supervisão e transfere os clientes, de forma automática, aos operadores, que apenas os recebem em seus terminais para a abordagem padronizada. Já, o *Call Center* receptivo (energia), as estratégias são elaboradas em nível gerencial e estratégico e os operadores, ao receberem as demandas, tem certo grau de liberdade para agir, desde que em atendimento aos regramentos da organização e consoante a legislação específica, a que estão subordinados; neste ponto vemos as práticas advindas dos estudos de Henry Fayol, no que diz respeito a eficiência esperada no resultado organizacional.

A Organização Racional do Trabalho, criada por Taylor (1970) e mais tarde aplicada também por Lilian Gilbreth e Ford, dá a conotação direta com as constatações da pesquisa. Nesse sentido, a monitoria de performance é atuante entre as duas organizações, embora com características diferenciadas, ou seja, no *Call Center* com predomínio de acionamentos ativos, oriundo do varejista, o acompanhamento da produção e dos tempos dispendidos nas ações é objeto de controle permanente e prioritário, vez que objetiva maximizar a produtividade ao menor custo possível. Já, no *Call Center* de característica passiva, a atividade do operador é acompanhada por tempo médio de atividade, o que objetiva, de mesma forma, a redução de custos, mas tem um foco maior na qualidade da ação, visto que busca esclarecer clientes, ou endereçar solicitações, o que difere, também, da outra operação vista que tem um propósito claro: cobrar, o que pressupõe algum nível adicional de estresse ao longo dos acionamentos.

Assim identificou-se que a empresa com *Call Center* receptivo não dispõe de prêmios por produtividade, mas declara possuir programa de reconhecimento de *performance* de desempenho individual e atrelado a participação nos resulta-

dos anuais. Já o *Call Center* ativo salientou possuir metas e campanhas divulgadas no início de cada mês; bem como, dispor de relatórios *on-line* da produtividade dos operadores, que os mantêm em ambiente permanente de concorrência entre si, em busca de melhores marcas de desempenho, também, servem para a definição dos prêmios de incentivos, que podem ser pecuniários, ou de reconhecimentos, conforme a campanha vigente.

Observou-se uma diferenciação entre as duas empresas no quesito relativo à existência de dispositivos para identificar colaboradores com altos níveis de estresse, que oferecem risco ao atendimento dos clientes. Para a empresa de *Call Center* ativo, a resposta foi nula onde o respondente relata desconhecimento sobre o assunto, enquanto que o *Call Center* receptivo relata possuir atividades diferenciadas, como ginástica laboral, programa “Diga-me o seu problema”, acompanhamento fonoaudiólogo e programa de qualidade de vida.

Ambas as organizações apresentam metodologias de compartilhamentos de informações e resultados alcançados, com as respectivas equipes, de forma a avaliar seus indicadores de desempenho, ou de qualidade, e buscar o engajamento para melhorias futuras, em reuniões mensais de grandes grupos, ou individualmente, conforme necessidades pontuais.

Na empresa pesquisada, que opera no setor elétrico, a prática de atendimento as demandas dos clientes estão condicionadas as regras da Resolução 414 e 473, além da NR17 e do decreto 6523; já, a empresa de *Call Center* ativo/receptivo, por ser do setor varejista de móveis e eletrodomésticos, é condicionada somente a NR17. Nestes quesitos, é possível notar grande disparidade de atuação entre as empresas, porém é possível ressaltar que suas práticas operacionais trazem novamente as teorias clássicas para atualidade do século XXI.

Por fim, restou evidência dos princípios pregoados pelas teorias clássicas da administração, junto aos *Call Centers* estudados, como a busca permanente por maior produtividade, padronização dos movimentos, seleção dos colaboradores conforme as aptidões e necessidades, hierarquias claras e bem definidas, controle na atividade funcional em termos de tempo de atuação e monitoria da sua execução, divisão do trabalho, remuneração compatível com a atividade e, em um dos casos, prêmios por desempenho (produtividade); bem como, cargos e salários estruturados com supervisão funcional fortemente atuante.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem típica da Escola Clássica é a ênfase nas tarefas e seu nome deriva da aplicação de métodos científicos (observação, experiência, registro, análise) aos problemas da administração, com vistas a alcançar maior eficiência industrial, produzir mais, a custos mais baixos. Desta forma, o uso de controles de produtividade nas operações de *Call Center* é facilmente identificável no cotidiano das duas empresas, dado suas características de atendimento. O receptivo posicionou-se de forma mais enfática quanto à qualidade do atendimento e as normas regulatórias do setor, possuindo uma estrutura de controle intensa para atendimento de indicadores de desempenho, enquanto que o ativo relata possuir uma gama de relatórios disponíveis sobre produtividade, efetividade, monitorias, dentre outros, mensurando a produtividade de todos operadores, de forma a otimizá-los em suas tarefas.

Lilian Gilbreth foi a precursora da psicologia aplicada ao trabalho e defendeu que o aumento da produtividade depende, fundamentalmente, da atitude dos empregados, das oportunidades a eles oferecidas e ao ambiente físico do local de trabalho.

Ainda no contexto das condições de trabalho, Taylor salienta de que o objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção, padronizando os processos de forma a possibilitar controles efetivos. No mesmo sentido, os postos de trabalhos, os materiais e as tarefas devem estar estruturados de forma a possibilitar condições adequadas de trabalho, com vistas a maximizar resultados, em um ambiente psicologicamente favorável.

Ademais, as operações de *Call Center*, sejam elas internalizadas pela empresa como atividade complementar ao negócio, ou como *core business* (empresas que fornecem e ou terceirizam mão-de-obra para tele atendimento) são, por si só, atividades estressantes, ainda que, concomitantemente, muito dinâmicas.

Na visão de Jacques e Codo (2002) o trabalho em *Call Center* traz características oriundas do modelo taylorista associadas a avançadas tecnologias informáticas e de telecomunicações, acarretando consequências para o processo saúde/doença dos trabalhadores. Como elemento básico para uma atuação eficiente do operador, o trabalho no *Call Center* exige também, o acompanhamento de um *script*, condutas bastante padronizadas e con-

troladas, uso de expressões verbais predefinidas e fixação de tempo máximo para atendimento às chamadas, daí a analogia com o modelo de gestão taylorista.

No controle interno da empresa, o fordismo tem como características definir a conduta dos trabalhadores por meio do monitoramento dos comportamentos e das atividades. Assim, utilizando-se das diretrizes acima citadas, para nortear a análise dos quesitos apresentados das duas operações de *Call Centers* estudadas, comprova-se a aplicação e atualidade das teorias clássicas da administração em *Call Centers*, pela adequação aos seguintes princípios: cadeia escalar (hierarquias bem definidas), unidade de direção, subordinação dos interesses individuais dos colaboradores, centralização das decisões, disciplina, unidade de comando, divisão do trabalho e remuneração do pessoal.

Por fim, dado a limitação do estudo a duas unidades de centrais de atendimento e diante de evidências de estresse nas equipes, em face das atividades repetitivas, recomendaria ampliar o estudo entre questões de saúde ocupacional e a abordagem humanista da administração, como complementares as conclusões, ora realizadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, M. C., & Caldas, M.P. (2002). *Seriam os call centers os sweatshops do século XXI*, ANPAD, Recife.
- Azevedo, M. C., & Caldas, M. P. (2005). O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em call centers. ANPAD, Recife.
- Azevedo, M. C., & Caldas, M. P. (2005). O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers. *Revista Administração Contemporânea*, 9(3). Curitiba. Recuperado em: 03 novembro, 2012, de <http://dx.doi.org/10.1590/S14156552005000300003>
- Ruspi, E., Muco, K., & Mitaj, A. (2014). Albanian Industry Problems and Perspectives, in Front of the Crisis and International Labor Allocation. *European Journal of Sustainable Development*, 2239-5938.
- Bakker, A. B. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

- Bormio, M. F. Trabalho de teleatendente: proposta de um protocolo de avaliação ergonômica, 2012. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2012.
- Braga, R. (2006). *Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço*. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, 8(1).
- Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A. Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. (2004). Statistical analysis of a telephone call center: A queueing-science perspective, Technical Report, University of Pennsylvania.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2002, March). We recruit attitude: the selection and shaping of routine call center labour. *Journal of Management Studies*. 39(2), 233-254, Oxford.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005) *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, R. V. C. (2012). *Quatro acepções do clássico nas teorias clássicas da Administração*. VII Convibra Administração. Recuperado em 03 novembro, 2012, de [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1252.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1252.pdf).
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Costa, M. G. D. (2007). Em Busca de um Modelo Brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call center. 2007. 335 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Cruz, E. P., Paiva, C. F. C., & Silva, F. N. S. (2012). *Modernidade da abordagem clássica da administração: um estudo no setor de faturamento de uma transportadora*. Recuperado em 03 novembro, 2012, de [http://www.aedb.br/seget/artigos06/538\\_SEGET%202006%20III.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/538_SEGET%202006%20III.pdf).
- Etzioni, A. (1980). *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Handy, C. (1985). *The future of work: a guide to a changin society* (pp. 216-230). London: Blackwell Publishers.
- Jacques, M. G., & Codo, V. (2002). *Saúde mental & trabalho*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Knapik, J. (2005). *Administração geral e de recursos humanos*. Curitiba: Ibepex.
- Kobielus, J. (1994, April). Avoiding the high-tech sweatshop syndrome. *Network World*, 11(17), 32.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores* (2a ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. (1977). *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira.
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. G. (2001). *Teoria geral da administração* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2003). *Administração* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mocelin, D. G. & Silva, L. F. S. C. (2008, agosto). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. *Caderno CRH*, 21(53), Salvador, BA.
- Neto, A. S. (2008). (Re)formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henri Fayol. *Formación Gerencial*, 7(2).
- Park, K. H., Bonis, D. F., & Abud, M. R. (1997). *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Reis, A. M. D. (2012). *Relações de trabalho no mundo juvenil: o caso da corporação McDonald (Florianópolis, 2000-2006)*. XXIV Simpósio Nacional de História- 2007. Recuperado em 03 setembro, 2012. <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=75683064&url=cd0d50fbdd63c970919e8b86d0b12dee>.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Smith, I., & Trevor, B. (2005). British management theory and practice: the impact of Fayol. *Management Decision*, 43, 1317-1334.
- Sadrul, I. S., & Mohammad R. A. K. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: an overview – IOSR. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(6), 1-5.
- Taylor, F. W. (1970). *Princípios de Administração Científica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Vasconcelos, I. F. G., Motta, F. C. P., Pinochet, L. H. C., & Segalla, D. R. (2001). O lado humano da tecnologia: um estudo exploratório sobre os paradoxos organizacionais dos sistemas de informação. *ANPAD*, Campinas.

- Vasconcellos, L. H. R., Marx, R., & Figueiredo, J. C. B. de. (2011). A Contribuição do Call center para a Inovação em Empresas de Serviço no Brasil. In: ENANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.
- Wahiduzzaman, Md., & Islam, H. (2011). Spatial distribution of call center and its importance as a new sector of outsourcing to Bangladesh. *Asian journal of management research*, Online Open Access publishing platform for Management Research.
- Weber, M. (2002). *Ensaio de sociologia* (5a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Weber, M. (1980). *Textos selecionados* (2a ed.). São Paulo: Abril Cultural.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## ABSTRACT

Modern organizations, like operations of call centers, has worked in various areas of business, which can be a simple service such as answering services to customers, the big companies with a focus on collection, telesales or several operations. Thus, the research sought to present evidence of the application of the classical theories of management through case studies in two call centers of companies located on the Rio Grande do Sul retailer and distributor of electricity. Although the nature of performance between the two different central analyzed the classical principles of management proved evident in both operations, such as the rationalization of labor, control of activities, active supervision, defined journeys, awards for production, among other elements characteristic of the principles defended by Taylor, Fayol, Ford, among others classic of the administration.

**Keywords:** Classical Theories of Management, Call Centers

## Endereço para contato:

Jairo Moran Carvalho Ribeiro  
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU)  
Rua Sinimbu, 1670  
CEP: 95020-001 – Caxias do Sul, RS, Brasil.

Recebido em 30/07/2014

Aprovado em 15/09/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer