

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM *CALL CENTERS*: UMA ANÁLISE SOBRE AS DICOTOMIAS ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA E SEUS EFEITOS

Autores: Adriano P. Zambelli; Carolina F. Arantes; Daniela R. Villela; Graziela Mennitti.
Orientador: Prof^ª. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos.

RESUMO

Este trabalho relatará como a tecnologia pode contribuir para a aprendizagem nas organizações na medida em que seja acompanhada de um modo de gestão de pessoas e de um desenho organizacional adequado. Analisaremos como as organizações atuais frequentemente desenvolvem um discurso voltado para a criação de valor através da Gestão de Competências e da implementação de instrumentos de TI e, na prática, não adotam modos de gestão que efetivamente promovam este aprendizado ou inovação. Apresentaremos dois estudos de caso realizados em duas Centrais de Atendimento e mostraremos que, nos dois casos, a coerência entre discurso e prática foi fundamental para a manutenção de uma boa imagem das empresas junto aos seus funcionários, mesmo quando a organização não dava oportunidades de aprendizado na prática.

Palavras-chave: aprendizagem, *Call Center*, tecnologia e gestão de pessoas

Introdução

Apresentaremos neste artigo a Teoria dos Recursos (*Resource Based View*), segundo a qual, o desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários de uma firma pode ser fonte de criação de valor e vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, a aprendizagem organizacional é vista como fundamental e um modelo de Gestão de Competências que promova aprendizagem e inovação é defendido como o ideal, bem como a adoção de ferramentas de TI que informatizem e não só automatizem os processos de trabalho nas organizações. Mostraremos que, muitas vezes, as organizações adotam estes padrões em seu discurso, porém, na prática, não investem no desenvolvimento das competências de seus funcionários e não utilizam a tecnologia para gerar aprendizagem e inovação, principalmente nas Centrais de Atendimento.

Realizamos dois estudos de caso para verificar se, nas organizações estudadas, esta dicotomia entre os modos de gestão pregados como ideais e a prática organizacional existia e quais os seus efeitos. Constatamos que uma das organizações não investia em aprendizagem ou no desenvolvimento dos seus funcionários, segundo a visão destes, mas também não adotava um discurso que prometia este desenvolvimento. No caso da segunda organização, observou-se a mesma transparência organizacional entre discurso e ação, porém no sentido inverso, como veremos no decorrer do presente estudo.

Referencial Teórico

A Teoria dos Recursos da Firma e as Organizações em Aprendizagem

Penrose (1959) argumenta que as organizações devem ser entendidas como estruturas administrativas, que unem e coordenam atividades individuais e grupais, e como uma coleção de recursos produtivos, que podem ser divididos em físicos e humanos.

Ao definir as organizações contemporâneas como um aglomerado de recursos, autores como Barney (1991) desenvolveram uma teoria sobre competitividade – *Resource Based View* - que abarca essa concepção de organizações proposta por Penrose (1959). Para Barney (1991), a vantagem competitiva desfrutada por uma organização no presente pode deixar de ser uma vantagem competitiva caso outros consigam copiá-la, a não ser que a organização desenvolva uma vantagem competitiva sustentável, que possua características difíceis de serem praticadas pelos competidores. E para conquistar uma vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) argumenta que os recursos que compõem a organização devem ser divididos em quatro categorias: capital financeiro, físico, humano, e organizacional. Estes recursos devem seguir alguns critérios, como valor, raridade, imitabilidade e organização.

As Capacidades Dinâmicas e o Aprendizado

Pelo conceito de capacidade dinâmica, é possível entender que não basta às organizações disporem de um acúmulo de recursos raros, difíceis de imitar e assim por diante, para que elas obtenham vantagem competitiva. É necessário que estas organizações possuam uma *“capacidade de resposta no tempo, assim como inovação rápida e flexível de produtos, associadas à capacidade gerencial de efetivamente coordenar e re-alocar competências internas e externas. (...) O termo “capacidade” enfatiza o papel chave do gerenciamento estratégico em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, os recursos e as competências organizacionais internas e externas aos requerimentos de um ambiente em mudança”* (TEECE, 1994).

Pelo fato da vantagem competitiva estar atrelada não somente ao conceito estrito da perspectiva da Teoria dos Recursos, mas também ao conceito de capacidade dinâmica, o papel da aprendizagem organizacional torna-se extremamente relevante, uma vez que, dentro desta visão, a organização deve melhorar seu conjunto de capacidades de maneira contínua para garantir sua sobrevivência, lucratividade, crescimento e manter sua capacidade competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Por **aprendizagem organizacional** entende-se a capacidade do grupo organizacional de criação, aquisição e transferência de conhecimento, a partir de uma mudança em seu comportamento, para possibilitar a reflexão desses novos conhecimentos (GARVIN, 1993 *apud* MARKHIJA e GANESH, 1997).

Para que a aprendizagem organizacional ocorra, a organização deve enfatizar sua habilidade de utilizar informações e conhecimentos novos ou existentes de uma forma criativa (FIOL e LYLES, 1985 *apud* MARKHIJA e GANESH, 1997), de modo que esta habilidade permita à organização prever e interpretar as mudanças no ambiente, para que possa sustentar sua competitividade. Assim sendo, a *“capacidade de interpretar rapidamente as informações complexas, dar sentido a elas e agir passam a ser fonte de criação de valor”* (CASTELLS,

1999), contribuindo, para um dos critérios de sustentação da competitividade defendidos por Barney (1991), o valor.

Vemos, então, que as competências essenciais mudam com o tempo e, por isso, as organizações precisam lidar com processos de aprendizagem e inovação destas mesmas competências.

No Brasil, estes conceitos de gestão de pessoas são aplicados no desenvolvimento de um modelo nacional. Fischer (1998) estudou esta evolução em seu trabalho: A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Albuquerque (1987) mapeou, desde cedo, o começo da visão de recursos humanos em termos estratégicos no Brasil. Os estudos recentes destes autores, no entanto, mostram que o discurso de um modelo competitivo baseado na aprendizagem foi incorporado, mas, apesar de adotarem o discurso, poucas organizações brasileiras implantam este modelo competitivo na prática (FISCHER, 2002; FISCHER E ALBUQUERQUE, 2001; TONNELI E LACOMBE, 2004).

Aprendizagem, Inovação e Cultura Organizacional: Uma Visão Contingencial

O modelo da Teoria dos Recursos da Firma está baseado em uma visão contingencial da realidade, ou seja, que leva em consideração os aspectos únicos de história, recursos e capacidades desenvolvidos por uma organização em seu processo evolutivo. Trata-se, pois, de uma visão de que estes recursos são criados a partir de um aprendizado heurístico (por ensaio e erro) no qual o grupo organizacional, para sobreviver, retém os elementos que favoreçam o seu sucesso e elimina os valores e competências que não contribuam para o mesmo. Desta forma, a organização, neste processo evolutivo de luta pela sobrevivência, ao adotar um certo modelo de negócios que funciona, tende a permanecer com este modelo enquanto ele estiver ajudando a organização em seu sucesso (SCHEIN, 1995).

O processo de aprendizagem trata, então, do aprimoramento das competências existentes e do desenvolvimento de novas competências, na busca do sucesso da organização. Daí a necessidade do grupo organizacional repensar continuamente as competências existentes, verificando se elas continuam adequadas à organização, ou se é preciso tentar desenvolver novas competências, produtos, tecnologias e/ou um novo modelo de negócios. O questionamento do sistema atual, a comparação com a realidade externa e a inovação (criação de novos modelos) passam a ser importantes neste processo (DUTRA, 1993).

A inovação pressupõe o conceito da aprendizagem de circuito duplo (*double loop learning*) desenvolvido por Argyris e Shön (1978) e Argyris (2002). Segundo estes autores, a aprendizagem de circuito duplo envolve o acesso às informações, permitindo comparar o que existe no mercado à estrutura organizacional vigente, para, em seguida, questionar-se esta estrutura e propor ações corretivas, de modo a inserir mudanças na mesma, aprimorando-se competências, desenvolvendo-se um novo modelo de negócios e mudando a tecnologia, se for o caso.

A Inovação Contínua e a Tecnologia

Chris Argyris (1995) diz que o aprendizado em circuito duplo é a base da organização em aprendizagem, na qual a mudança deve ser “desdramatizada” e vista como uma realidade contínua, o que é compatível com a visão estratégica das Capacidades Dinâmicas, evolução da Teoria dos Recursos da Firma, como vimos acima.

As organizações deveriam, assim, implementar a aprendizagem em circuito duplo, ou seja, além do crescente aprimoramento de seus processos internos, praticar também o questionamento contínuo acerca destes processos, verificando se eles devem ser redesenhados e re-configurados. Após um certo tempo, os processos internos, procedimentos, modos de produção e também os produtos, segundo Argyris (1995), mesmo que aprimorados ao máximo, não permitem à organização obter os resultados desejados, então estes processos e procedimentos devem ser re-configurados e redesenhados radicalmente, inovando-se.

Será visto agora o papel da tecnologia neste processo de aprendizado. Esta revisão de literatura mostra que muitos consideram que a tecnologia em si traz a inovação. Porém, esta visão é restrita. Zuboff (1994) mostra que a tecnologia pode ter um mero papel de automatizar procedimentos, fazendo com que as pessoas continuem a desenvolver o seu trabalho dentro de uma organização burocratizada e taylorista que não gera aprendizado para estas pessoas. Não é apenas a tecnologia que se deve observar, mas o desenho organizacional e a gestão de pessoas associada a TI, que devem ser propícias ao questionamento e à inovação. Como mostra Zuboff (1994), para produzir inovação, a TI deve estar associada a uma política de gestão de pessoas adequada, que promova a aprendizagem organizacional e desenvolva as competências dos funcionários, além de conceder autonomia e participação nas decisões. Como diz Zuboff (1994:86), “*os indivíduos devem todos trabalhar para uma máquina inteligente, ou a empresa vai ter pessoas inteligentes em torno de uma máquina?*”

Segundo a autora, a resposta para esta pergunta é fundamental para que se desenvolvam aplicações tecnológicas e inovações organizacionais que dêem suporte às empresas. Neste contexto, diz Zuboff (1994:87): “*peças inteligentes são membros das organizações que podem contribuir e aprender com os sistemas de TI através dos quais executam seus trabalhos. Por outro lado, uma estratégia que enfatiza a automação concentra-se apenas na máquina inteligente. Uma estratégia informatizante reconhece o valor e a função da máquina inteligente, mas somente no contexto de sua interdependência com pessoas inteligentes.*”

A tecnologia teria, assim, a função apenas automatizadora, quando não gerasse a capacitação dos indivíduos, que continuariam a operar a máquina sem, por isso, desenvolverem suas competências. Por outro lado, a tecnologia teria uma função informatizadora quando, além da automatização, permitisse a capacitação dos indivíduos e a aprendizagem organizacional.

Os Call Centers ou Centrais de Atendimento: A Tecnologia que Informatiza e Promove Aprendizado ou Apenas Automatiza?

Segundo Matozo (2000), o *Call Center* ou Central de Atendimento é a associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa ou organização, de modo a permitir que seus clientes possam dispor de um centro de atendimento rápido, eficiente e completo. Do lado tecnológico, o *Call Center* utiliza os recursos de CTI (*Computer Telephony Integration*), que é um conjunto de aplicações que exige a mais completa e funcional integração de computadores e telecomunicações. Exemplos: atendimento automático, correio de voz, processamento simultâneo de voz e dados e o próprio *Call Center* do ponto de vista tecnológico.

Segundo Caldas e Azevedo (2003), ao longo das últimas décadas, temos assistido a mudanças profundas no funcionamento das organizações. Novos discursos apresentam as características necessárias para uma empresa vencer dentro de um novo ambiente competitivo. Estes discursos propõem que, em geral, a inovação tecnológica estaria propiciando o nascimento de organizações “modernas” e que estas novas empresas estariam substituindo as organizações “ultrapassadas”, inadequadas para este novo cenário. Esta organização flexível demandaria um novo tipo de trabalhador, com mudanças em termos de requisitos e responsabilidades. O antigo

trabalhador industrial e braçal estaria sendo substituído por um “trabalhador do conhecimento” (SENGE, 1990).

Tal modelo substituiria a estrutura industrial tradicional, trazendo “organicidade” às organizações tayloristas/fordistas, nas quais as tarefas são fixas e simplificadas, deixando para trás um ambiente com supervisão intensa e sem autonomia. No entanto, observando mais de perto a realidade, percebe-se um cenário um pouco diferente. Ao mesmo tempo que o discurso gerencialista do momento enaltece o nascimento e a crescente hegemonia desta organização flexível e orgânica, há, em diversos contextos organizacionais, a permanência e o aprimoramento de modelos organizacionais tradicionais (CALDAS E AZEVEDO, 2003).

O *call center* é um segmento que tem sido profundamente afetado por mudanças tecnológicas. Dentro dessas centrais, a utilização de avanços tecnológicos tem alterado radicalmente sua forma de funcionamento. Nesses ambientes, o desenho do trabalho tem sido modificado na direção de maior fragmentação e rigidez da tarefa de atendimento.

Caldas e Azevedo (2003) mostram, deste modo, que os *call centers* modernos são ambientes cujo funcionamento é baseado em tecnologias 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 a consolidação dos *call centers*, locais que se caracterizam pela mudança tecnológica constante. Entretanto, os *call centers* não são um fenômeno novo, apenas o termo é relativamente recente. As antigas centrais de atendimento foram precursoras dos modernos *call centers*.

Caldas e Azevedo (2003) e Matozo (2000) analisam o fato de que, dentro dos *call centers*, o tipo de atividade desenvolvida não necessita, em geral, que os funcionários tenham experiência prévia na função. A estrutura de tarefas, normalmente simples e repetitivas, faz com que conhecimentos específicos não sejam um fator importante, uma vez que o trabalho é incessante, repetitivo e sem fim. A monitoração do trabalho é intensa e existe pressão contínua para melhoria do desempenho. De fato, ao focar-se a estrutura do trabalho dos antecedentes de um *call center*, percebe-se que as mudanças tecnológicas têm permitido uma flexibilização de “onde” realizar o trabalho, mas não necessariamente de “como” este trabalho deve ser realizado. Quando se analisa o desenho do trabalho, dizem Caldas e Azevedo (2003), se percebe que as inovações nas áreas de informática e telecomunicações têm sido aplicadas de forma a aumentar a fragmentação e a “rotinização”, simplificando a tarefa de atendimento.

A conclusão da pesquisa dos autores Caldas e Azevedo (2003) foi que, na maioria das Centrais de Atendimento pesquisadas, o discurso fala em aprendizagem e inovação trazidas pela tecnologia, porém, na prática, os funcionários não aprendem, realizando tarefas repetitivas, mecânicas, em que não treinam o pensamento e a cognição. Isto mostra que a tecnologia por si não traz inovação ou aprendizagem de circuito duplo, apesar do discurso empresarial muitas vezes prometer isso.

Vasconcelos e Vasconcelos (2004) mostram o que acontece quando existem contradições fortes entre o discurso oficial e a prática, entre os modelos professados e os modelos efetivamente praticados. Como consequência, os indivíduos que acreditam no discurso oficial de que poderão aprender e desenvolver novas competências a partir da tecnologia, porém, na prática, se sentem “emburrecendo” através do desempenho de tarefas repetitivas e mecânicas, desenvolvem um alto grau de frustração que os leva a “não suportar mais” o trabalho nas Centrais de Atendimento depois de um certo tempo, o que explicaria o alto *turn over* ou rotatividade nestas centrais.

Faremos um estudo de caso em duas grandes centrais de atendimento do país para verificar se, nessas Centrais, o discurso promete aprendizado ou não; e que tipo de aprendizado. Verificaremos também se este aprendizado ocorre ou não, na visão dos entrevistados, e, caso não ocorra, quais são os efeitos da dicotomia discurso-prática para estes entrevistados.

Procedimentos Metodológicos

Problema de Pesquisa

O delineamento de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. O método é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE e HATT, 1969) buscando-se respostas para questões que permitam focar diretamente o tópico do estudo de caso. O método de análise utilizado (EINSENHARDT, 1989), considera quatro técnicas analíticas dominantes: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa.

Neste estudo, foram observadas as seguintes validades referentes às informações coletadas nas entrevistas focais: **validade teórica** - os métodos de coleta de dados têm validade teórica quando seus procedimentos são justificados em termos de teorias estabelecidas no referencial teórico; **validade interna** - refere-se ao estabelecimento de relações causais e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, embutidas nos detalhes e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados; **validade consultiva** - refere-se à possibilidade de se consultar os envolvidos no processo de pesquisa: entrevistadores, observadores, respondentes, entrevistados - para se obter informações sobre sua precisão, completude, relevância, entre outros dados obtidos (SYKES, 1990).

A **unidade de pesquisa** foi a empresa Alpha e Beta, com estagiários, funcionários e supervisores.

Objetivos – Geral e Específico

O objetivo da pesquisa foi verificar em que medida existia uma contradição entre o discurso de aprendizagem e inovação nas empresas estudadas e a prática gerencial, na percepção dos entrevistados, e quais as conseqüências destas contradições.

Segundo Yin (2001), o modelo de estudo de caso deve ser passível de julgamento de sua qualidade, o que pode ser feito por quatro técnicas. A primeira refere-se à validade de construção do estudo. As técnicas para o aumento da qualidade são o uso de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e o uso de informantes críticos para rever o relatório preliminar de estudo de caso. Neste estudo, serão analisados dados oriundos de vários indivíduos, posicionados em diferentes esferas das organizações, permitindo que se possa compreender o fenômeno estudado sob diversos ângulos. Assim, poderão ser identificadas diversas subculturas em cada organização. Foram utilizadas várias fontes de evidências, como a entrevista, o questionário e a observação, que se reforçam mutuamente evitando a utilização de informações tendenciosas ou equivocadas. Além destes fatores, a cadeia de evidência será estabelecida a partir do relacionamento entre os quadros de referências e as fontes de informações, e o relatório preliminar de estudo de caso será lido e discutido pelos informantes críticos identificados.

A validade interna e a validade externa são também técnicas usadas para o julgamento da qualidade do estudo de caso. A validade interna é um teste de qualidade utilizado em modelos de estudo de caso que se baseiam em inferências, isto é, estudos de caso preocupados com relações causais, e refere-se ao risco de haver um fenômeno não previsto que interfira na relação causal encontrada, distorcendo as conclusões do estudo. A utilização do teste da validade externa, por

sua vez, visa saber se as descobertas de um estudo podem ser generalizadas para além do estudo de caso em questão, o que é exatamente o ponto mais sujeito a críticas desta metodologia.

Entretanto, em um estudo de caso baseado na generalização analítica, os dois testes descritos acima não assumem importância crucial. A generalização analítica é a tentativa de se estender um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente. Esse tipo de generalização difere-se da estatística por não se tratar de uma amostragem facilmente generalizável, isto é, o caso não é escolhido a partir da lógica da amostragem. Na generalização analítica, uma teoria previamente desenvolvida como modelo é utilizada para a comparação com os resultados empíricos dos casos. Os resultados empíricos podem ser considerados mais fortes se mais de um caso sustentar a mesma teoria, quando se tem uma replicação (YIN, 2001).

A quarta técnica de julgamento da qualidade do estudo de caso relaciona-se a sua confiabilidade. Esta técnica visa garantir que outro investigador obtenha os mesmos resultados, caso se repita a mesma análise. A tática para garantir a confiabilidade, neste estudo, é a utilização do protocolo de estudo de caso e a documentação do caso.

Apresentação e Análise dos resultados

A Empresa Alpha

A Alpha é uma empresa de médio porte fundada em 1991 para atender à crescente demanda pela realização eletrônica das transações do setor financeiro brasileiro. Desde então, ela vem investindo cada vez mais, aumentando seu faturamento e conhecimento. Sua receita operacional líquida (R\$ mil/funcionário), em 1996, era de 186.609 e, em 2001, foi para 600.264. O número de clientes cresceu de 16.912, em 1996, para 53.625, em 2001. Seus acionistas são ABN-Amro, Citibank, EDS e Unibanco e a empresa fica localizada na região da Avenida Paulista.

Está presente em todos os setores da economia e desde 1994 assumiu a liderança nacional, detendo, atualmente, quase 50% de participação de mercado, de acordo com relatório do IDC.

A empresa está inserida no mercado de gestão de relacionamentos eletrônicos entre parceiros comerciais, ou seja, é uma empresa do segmento *B2B* que faz *EDI* (*Electronic Data Interchange*), troca de dados eletrônicos.

Alguns de seus clientes são: Supermercados Sonda, CBD (rede do Pão de Açúcar), Nestlé, Galaxy, General Motors, quase todos os bancos comerciais, entre outros.

Há 30 pessoas trabalhando no *call center*, sendo dois supervisores. Ele funciona no regime 24/7. Há três turnos por dia, com 10 atendentes em cada. Todos cumprem uma jornada de 6 horas de trabalho e 15 minutos de intervalo.

Não há um *script* exato a ser seguido, pois os problemas a serem resolvidos são inúmeros e o *script* deixaria o atendente muito preso, sem ação própria, atrasando o trabalho.

A empresa só contrata estagiários que façam cursos ligados à informática, que estejam no segundo ou terceiro ano e que sejam de faculdades como PUC, Mackenzie, São Judas e USP.

A remuneração de um estagiário varia de acordo com o ano que ele está cursando. Para quem está no segundo ano, o salário é de R\$ 535,00, para o terceiro, R\$ 642,00 e para o quarto, R\$ 771,00. Além do salário, todos recebem vale transporte, vale refeição de R\$ 11,00 por dia, férias remuneradas de dez dias após um ano de trabalho e décimo terceiro salário. Os funcionários têm os mesmos benefícios, mais a participação nos lucros e assistência médica, e o salário fica em

torno de R\$ 1.000,00. Os funcionários têm que trabalhar, além das 6 horas por dia, 8 horas um sábado por mês.

Para que os atendentes não fiquem estressados, há uma sala de decompressão, com DVD, rádio, televisão, sofás, etc. A sala é utilizada quando alguém está com algum problema, dores, ou nos quinze minutos de intervalo.

Resultados das Entrevistas

Foram entrevistados 7 funcionários. A grande maioria dos atendentes, como vimos acima, são estagiários. A empresa Alpha é considerada, no mercado, como uma das empresas de seu segmento que oferece melhores condições de trabalho aos funcionários: bons salários, vale transporte, vale refeição, ambiente de trabalho agradável, férias remuneradas, etc.

A Alpha não possui um discurso oficial que prometa aprendizagem. A empresa, na visão de alguns, não “se dá ao trabalho disso”. Em sua maioria, seus estagiários necessitam fazer horas de estágio obrigatório para suas faculdades, além disso, o salário e os benefícios oferecidos são elevados em relação a outros estágios. Para esta mão de obra qualificada (todos universitários), o aprendizado das rotinas de trabalho é fácil. Tal aprendizado, na visão dos estagiários, se resume a isso: aprender rotinas e procedimentos das máquinas. Nada mais. Estes estagiários, na sua maioria, estão na empresa para “cumprir tabela”, ou seja, fazer o estágio que a faculdade impõe, ganhando o máximo possível.

A empresa conta com um alto nível de rotatividade de seus funcionários, mas não se preocupa com isso, pois existem vários estagiários disponíveis, e eles são atraídos pelas boas condições de trabalho que a empresa oferece em relação a outros estágios. Além disso, para este público, o aprendizado das técnicas e rotinas básicas de trabalho é fácil e simples.

O aprendizado se limita, assim, a aprender algumas técnicas “tayloristas” de trabalho, realizando um trabalho mecânico em torno de uma tecnologia sofisticada.

Não ocorre a aprendizagem de circuito duplo, proposta por Argyris (1995), base da inovação, ou ainda, os indivíduos não têm oportunidade de desenvolver novas competências que de fato façam a diferença em suas carreiras. A organização não se dá ao trabalho de estruturar um plano de carreira ou prometer aos indivíduos que eles desenvolverão competências para inovação. Por isso, a maioria dos estagiários não vê perspectivas de carreira na empresa, a não ser ficar na mesma em caráter temporário, e depois sair. Como estágio, trata-se de um “bom negócio”, na opinião dos estagiários, mas nada mais que isso. Depois de algum tempo, os estagiários não querem mais permanecer na organização por terem a sua perspectiva de crescimento limitada. A maioria, porém, elogia a honestidade da organização, que não promete aprendizado e desenvolvimento, não criando expectativas falsas.

Apesar do “não aprendizado” ou das poucas oportunidades de desenvolvimento, os estagiários saem satisfeitos com a organização, porque consideram que “o jogo foi limpo”: Nunca prometeram aprendizado ou um plano de carreira aos estagiários, não gerando falsas expectativas. Este aspecto parece ser importante para conservar a imagem da empresa como a de uma boa organização para se fazer estágio, dados os benefícios e as boas condições de trabalho.

A Empresa Beta

A empresa Beta é subsidiária de uma multinacional de grande porte. Ela foi fundada, no Brasil, em 1917. Sua história faz parte do próprio desenvolvimento tecnológico brasileiro. Seu portfólio é extremamente complexo e variado, englobando desde *Hardwares* e *Softwares* até uma gama enorme de modalidades de prestação de serviço. Sua carteira de clientes também é bastante diversificada, uma vez que a empresa atua tanto no segmento *B2C* quanto no *B2B*, porém, de um modo geral, pode-se dizer que seu negócio principal seja a Tecnologia da Informação.

Alguns de seus clientes, no segmento *B2B*, são: Banco do Brasil, Caixa Econômica, Itaú, Bradesco, Petrobrás, Volkswagen, Carrefour, entre outros. Já no *B2C*, são vistas como clientes quaisquer pessoas que tenham o desejo ou a necessidade de adquirir produtos, serviços ou soluções de alto valor agregado e a um preço justo, tanto em tecnologia de informática como em telecomunicações.

Há 150 pessoas atendendo e 6 supervisores. O regime de trabalho é 24/7, ou seja, 24 horas nos 7 dias da semana. Cada atendente tem que realizar 6 horas trabalhadas e uma hora de intervalo, dependendo do horário em que ele trabalhou. Estes horários são definidos de acordo com a fila de clientes.

Todos os tipos de operações atendem os clientes 24 horas por dia, registrando abertura de chamados, dando suporte e alocando, se necessário, um técnico local para solucionar algum problema.

Não há um *script* exato a ser seguido, somente a apresentação: “(nome), bom dia (boa tarde / boa noite)”, pois a URA já direciona o cliente para o departamento pelo qual ele será atendido, sendo, a partir daí, todo o serviço “personalizado”.

Quase que em sua totalidade, os atendentes ou já concluíram ou estão cursando o nível superior. As idades variam, mais ou menos, de 18 a 35 anos, e há funcionários efetivos, funcionários temporários e estagiários. A preferência é de que a pessoa tenha cursado ou esteja cursando alguma faculdade ligada à informática ou à administração. O salário dos estagiários é fixo e independe da função exercida ou de qualquer outro fator. Para eles, o único benefício oferecido é um tipo de vale refeição, válido apenas no restaurante da própria empresa, que desconta R\$ 1,50 por refeição, no dia do pagamento. Já para os funcionários temporários e efetivos, além do salário, que varia conforme a função exercida e é proporcional às horas trabalhadas, há também os benefícios do vale refeição (idêntico ao dos estagiários), do vale transporte, convênio médico e plano odontológico, além do direito a férias remuneradas após um ano de trabalho e décimo terceiro salário.

Há uma sala de descanso, com DVD, rádio, televisão, sofás, mesas de jogos, entre outras formas de entretenimento. É feito também um trabalho regular de fisioterapia, com exercícios diários para evitar a LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas mostra que a empresa Beta oferece aos funcionários do seu *call center* possibilidade de desenvolvimento e de carreira. Ou seja, os atendentes da central de atendimento sabem que, se mostrarem competência em sua função, podem evoluir, saindo de um trabalho onde não aprendem tanto para um cargo mais atrativo, no qual tenham direito a fazer cursos, treinamentos e “ir subindo” na organização. Logo, mesmo que o cargo de atendente seja, a princípio, um cargo limitado, no qual se aprende procedimentos mecânicos, há a promessa de desenvolvimento futuro na organização. Esta promessa, na percepção dos funcionários da Central de Atendimento, é cumprida.

Para os entrevistados, vale a pena entrar na organização por meio da “porta de entrada” do *call center*, mesmo que o trabalho, no início, seja meio restrito, porque depois o desenvolvimento é garantido.

A organização se preocupa em desenvolver as competências de seus funcionários e os contrata para uma “trajetória” na organização, na qual o cargo de Atendente da Central de Atendimento é apenas um começo para muitos. Esta “esperança” de desenvolvimento posterior faz com que os atendentes se dediquem para fazer um bom trabalho, com o fim de se desenvolverem. Percebe-se, em seu discurso, comprometimento para com a organização e a percepção de que “se o aprendizado não é para agora, ele virá depois, quando subir na carreira”. Observa-se, portanto, a importância, para os entrevistados, do fato de a organização “ser honesta” e “cumprir o prometido”. Como consequência do comprometimento observado junto aos atendentes, a rotatividade é muito baixa, quase nada se comparada com a da organização Alpha.

No caso da organização Beta, segundo os funcionários, a tecnologia é utilizada, em níveis superiores, para informatizar, segundo a definição de Zuboff (1994), ou seja, promover aprendizado, e não apenas automatizar.

Observa-se, ainda, na organização Beta, um modelo de gestão de pessoas por competências e uma preocupação em desenvolver as competências dos funcionários de modo estratégico, com relata a Teoria dos Recursos da Firma (BARNEY, 1991), descrita na revisão de literatura.

Conclusão

A revisão de literatura mostrou que o discurso de um modelo competitivo baseado na aprendizagem foi incorporado pela maioria das organizações brasileiras de um certo porte. Mas, apesar de adotarem o discurso, poucas adotam este modelo competitivo na prática. (FISCHER, 2002; FISCHER E ALBUQUERQUE, 2001; TONNELI E LACOMBE, 2004).

O mesmo ocorre com o discurso que defende a incorporação de novas tecnologias da informação. Neste caso, em teoria, se defende que as novas tecnologias conseguem promover a aprendizagem e a inovação na organização. Entretanto, na prática, isso muitas vezes não ocorre. No final, estes aspectos ficam só “para inglês ver”, como colocam Caldas e Azevedo (2002) em seu trabalho.

Nas duas organizações estudadas, notou-se um mesmo fenômeno organizacional: a preocupação com a “transparência” e com a “coerência” entre discurso e prática.

A organização Alpha investe pouco no treinamento e no desenvolvimento dos funcionários da central de atendimentos. Ela contrata, na sua maioria, estagiários universitários que “têm que” estagiar durante o período de pelo menos um ano para receberem o diploma. Tanto os salários pagos, quanto os benefícios oferecidos pela empresa aos estagiários, estão muito acima da média das outras empresas do setor, fazendo com que “seja um bom negócio” fazer estágio na sua central de atendimento. Todavia, a empresa sabe que há uma perspectiva de possuir uma alta rotatividade de funcionários, fato que a mesma, na prática, não chega a encarar como um problema, por acreditar que os seus estagiários, todos universitários, tendem a aprender rápido sua função.

Trata-se, assim, de um contrato “honesto”, no qual não se promete aprendizagem além daquela referente às rotinas próprias da função de atendente.

As entrevistas mostram que os estagiários “se frustram” um pouco com este trabalho mecanicista, mas assumem consigo mesmos o compromisso de, em um futuro próximo, assim

que terminarem o estágio, procurarem um “emprego melhor”, no qual realmente “possam se desenvolver”.

Nota-se, desta forma, que o desenvolvimento de competências especiais destes atendedores não é importante para que eles “gerem valor” para o cliente, na perspectiva da Teoria dos Recursos da Firma. Sendo assim, a empresa não investe no desenvolvimento dos mesmos, mas também não gera neles falsas expectativas, continuando, por isso, a ser procurada por alunos de várias faculdades como um trabalho temporário desejável.

No caso da organização Beta, a situação é totalmente diferente. Esta organização é uma importante multinacional que possui um modelo de Gestão de Pessoas baseado no Modelo de Competências descrito na revisão teórica deste trabalho, dentro de uma visão estratégica compatível com a Teoria dos Recursos da Firma.

A organização deixa explícito na contratação dos atendedores que esta contratação é apenas uma “porta de entrada” e que, se eles se mostrarem competentes e comprometidos, podem vir a “fazer carreira” na empresa e, aí, ter acesso a treinamentos, planos de desenvolvimento de competências, cursos, etc. e, de fato, aprenderem.

Os atendedores observam vários colegas de fato “subirem” a partir daquela posição inicial e percebem que a empresa “cumpre o prometido”. Com isso, esses atendedores, em sua maioria, ficam com uma boa imagem da organização e “se animam” a investir em sua carreira ali dentro, tolerando as dificuldades do posto de atendente e mostrando eficiência, a fim de evoluir profissionalmente.

Nos dois casos, mostrou-se fundamental para a manutenção da boa imagem das empresas junto aos seus funcionários, mesmo no caso da primeira empresa, a percepção por parte desses funcionários de que eles não foram enganados, uma vez que o que lhes foi prometido inicialmente foi cumprido.

A tecnologia, por si só, não promove o aprendizado e a inovação, como afirma Zuboff (1994). Em paralelo à tecnologia, é necessário existir um modelo de gestão de pessoas que invista no desenvolvimento de competências e na aprendizagem de circuito duplo, base da inovação. A partir da análise das entrevistas é possível concluir que a organização Beta procura realizar este modelo de gestão de pessoas nos níveis superiores de carreira, enquanto a Alpha não investe neste sentido. Porém, nos dois casos, mostrou-se fundamental, na visão dos entrevistados, haver um contrato “honesto” quanto às reais oportunidades de desenvolvimento e de aprendizado que eles teriam dentro da organização.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

ARGYRIS, C. *Actions Science and organizational learning*. Journal Managerial Psychology. V. 10, n.6, p. 20-26, 1995.

ARGYRIS, C. *Double – loop learning, teach and research*. Academy management learning and education, v. 1, n.2, p. 206-218, 2002.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, vol. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BOXALL, P. *Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?* *Human Resource Management Journal*, v. 2, n. 3, p. 60-79, 1992.

CALDAS, M. P.; AZEVEDO, M. C. de. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call Centers*. São Paulo: Anais da ENANPAD, 2003.

DUTRA, J., 1993 *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Faculdade de Economia, Tese de Doutorado, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

EINSENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, vol. 14, N°4, pp.532-550, 1989.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

FLEURY, M. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A.L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, p:422, 1969.

LEONARD-BARTON, D. *Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, v. 13, p. 111-125, 1992.

MARKHIJA, M. V. e GANESH, U. *The relationship between control and partner learning in leaning related joint ventures*. *Organization Science*, v. 8, n.5, p. 508-527, sept – oct, 1997.

MATOZO, Luciano. *Call Center modismo ou realidade?*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, F. P. e VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson, 2004.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Orford: Blackwell, 1959.

PETTIGREW, A. *Is corporate culture manageable?* Annual Strategic Management Society Conference. Singapore, out. 1996.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.

SHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SYKES, V. *Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature*. Journal of the Market Research Society, Vol. 32, n° 3, July, 1990.

TEECE, D. *Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 1, p. 1-25, 1992.

TEECE, D., PISANO, G. e SHEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TONELLI, M., LACOMBE, B. *O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos*. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração, 2000, Anais.

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