

## Técnicas da Administração Científica: Um Estudo de Caso Em Uma Empresa do Setor de *Call Center*

Adriano Mussa<sup>1</sup>

adriano\_mussa@hotmail.com

Ricardo Trovão<sup>1</sup>

ricardo.trovao@uol.com.br

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Faculdade de Administração – São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

*Os princípios e técnicas da Administração Científica de Frederick W. Taylor estão entre as mais importantes contribuições para a Teoria das Organizações e da Administração. Muitos autores defendem que as idéias de Taylor exercem uma grande influência no mundo das organizações até os dias de hoje. Apesar disso, Taylor é talvez o teórico mais intensa e duramente criticado. Diante deste contexto controverso, o objetivo do presente artigo é buscar e caracterizar evidências das técnicas de Taylor nas operações atuais de uma empresa multinacional do setor de call center, no território brasileiro. Trata-se, portanto, de um estudo de caso. O trabalho corroborou que as técnicas denominadas estudo de tempos e movimentos, padronização das ferramentas e processos, seleção objetiva de pessoal, redução da jornada de trabalho, incentivos econômicos, responsabilidade da gerência no treinamento dos funcionários, planejamento e definição de objetivos e individualização do trabalho influenciam, de diversas formas, as atividades e o modo de gerenciar da empresa em questão.*

**Palavras-chave:** Administração Científica. *Call Center*. Taylor.

### 1. INTRODUÇÃO

MORGAN (1996) afirma que a arte de administrar é evidente nas práticas das primeiras organizações formais de que se tem notícia, dentre as quais pode-se destacar aquelas que construíram as pirâmides do Egito, as grandes igrejas, impérios, entre outras. Mas foi somente no início do século XX que surgiram os pioneiros da teoria da administração: os fundadores da Escola Clássica. Esta Escola, segundo MOTTA (2001), pode ser dividida em duas vertentes, conhecidas como a Teoria da Administração Científica e a Teoria da Gerência Administrativa. O foco de estudo deste artigo será dado a Teoria da Administração Científica.

Conforme MORGAN (1996), o principal expoente e o pioneiro daquilo que hoje é conhecido como Administração Científica foi Frederick Winslow Taylor. Nascido em 1856 na Pensilvânia, Estados Unidos, Taylor iniciou sua carreira em 1878, na Midvale Steel Works, onde acabaria por iniciar o experimento de suas teorias. Após aplicar suas idéias em algumas empresas industriais com grande sucesso, em 1911 Taylor publicou *Principles of Scientific Management*, onde descreveu os seus princípios e técnicas mais importantes, com base em seus experimentos.

LOCKE (1982) ressalta que suas principais técnicas podem ser resumidas em: estudo de tempos e movimentos, padronização das ferramentas e processos, seleção objetiva de pessoal, redução da jornada de trabalho, incentivos econômicos, responsabilidade da gerência no treinamento dos funcionários, planejamento e definição de objetivos e individualização e divisão do trabalho. As idéias de Taylor ficaram conhecidas como “taylorismo”.

Para FRY (1976), Taylor, com sua Administração Científica, foi um dos mais influentes e mais criticados teóricos da administração. SIMON (1970) foi um dos seus críticos mais importantes, alegando principalmente que os princípios desenvolvidos são contraditórios entre si. FRY (1976) observa que as principais críticas a Taylor são referentes a sua visão simplista de homem, o “homem econômico”. O autor destaca que muitos teóricos consideram que Taylor negligenciou as variáveis psicológicas e sociais e que o aumento de produtividade, de acordo com o “taylorismo”, é obtido através da coerção, impondo-se os padrões, ferramentas, condições e métodos de trabalho. Para ETZIONI (1976), o seu foco em incentivos econômicos e o não reconhecimento da importância positiva dos grupos e relacionamentos informais, também foram alvos de severas críticas ao longo dos anos.

Mais recentemente, HODGETTS e WREGE (2000) elaboraram uma verificação detalhada das falhas nas idéias de Taylor e da Administração Científica, concluindo que elas existem em grande número.

Apesar da quantidade e intensidade das críticas, parece consenso entre os teóricos que tais idéias causaram um impacto muito grande na teoria e prática administrativa. MAXIMIANO (2004) destaca o pioneirismo como um dos pontos mais importantes dos trabalhos de Taylor. Já MORGAN (1996) afirma que os princípios e técnicas da administração científica ofereceram a base para o modo de trabalhar por toda a primeira metade deste século e, em muitas situações, predominam até os dias de hoje. Complementa destacando que o efeito da administração científica no ambiente de trabalho tem sido enorme, aumentando muito a produtividade

Ainda segundo MORGAN (1996), as traços da Administração Científica podem ser encontradas em muitas organizações modernas, sejam industriais ou de serviços, como redes de refeições rápidas que servem hambúrgueres, pizzas e outros produtos altamente padronizados. Estas organizações possuem detalhes de operação de serviços planejados nos mínimos detalhes, além de haver a clara separação entre quem pensa e quem executa as atividades.

FRY (1976) destaca que Taylor deixou como legado os fundamentos de muitas práticas que hoje são corriqueiras nas grandes empresas, principalmente relacionadas ao foco na produtividade, tendo causado um impacto monumental na teoria e prática da administração.

LOCKE (1982) efetuou um estudo da validade e aceitação dos princípios e técnicas mais importantes do “taylorismo” na administração moderna. O autor concluiu que a maior parte de suas idéias são amplamente aceitas e utilizadas nas organizações. Outro estudo, efetuado por HODGETTS e WREGE (2000), reconheceu a importância do legado de Taylor e sua influência nas práticas gerenciais atuais.

## **2. OBJETIVO**

Diante desta polêmica sobre a relevância da Administração Científica de Taylor e de sua aplicação nos dias de hoje, o objetivo deste trabalho é buscar e caracterizar evidências de suas técnicas nas operações atuais de uma empresa do setor de *call center*. A empresa escolhida foi a Teleperformance CRM S/A, uma das maiores empresas do ramo no mundo. O estudo tomou como base as atividades desempenhadas no território brasileiro.

## **3. METODOLOGIA**

A empresa pesquisada é especializada em terceirização de serviços e soluções para centrais de atendimento ao cliente. A companhia ocupa atualmente o terceiro lugar nas principais classificações de entidades especializadas no setor de *call center*, com 8,6 mil posições de atendimento e 15 mil colaboradores. Possui 15 filiais espalhadas nas seguintes cidades brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Campo Grande, Florianópolis, Curitiba, Brasília, Goiânia, Cuiabá, São Bernardo do Campo e Campinas. A empresa integra o grupo SR. Teleperformance, multinacional francesa criada em 1978, presente em 34 países, com mais de 40 mil posições de atendimento. Atualmente, a companhia ocupa o segundo lugar mundial do setor. Em 2004, o faturamento do grupo atingiu a marca de 950 milhões de euros.

Por tratar-se de um estudo cujo objetivo é avaliar determinados processos dentro de uma empresa única, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Trata-se de um tipo de pesquisa que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO, 2002, p.56). O autor destaca também que o estudo de caso é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo ou grupo, para examinar aspectos variados de sua vida. ROESCH (1999) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e, freqüentemente, baseado em várias fontes de dados.

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delimitados ou definidos. A escolha desta estratégia de pesquisa está relacionada ao tipo de questão proposta, a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos e ao grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. As questões do tipo “como” ou “porquê” são as mais utilizadas em estudos de caso. Este trabalho, além de seu aspecto exploratório, tem o objetivo de responder a questões do tipo “como”, pois busca investigar como as técnicas da Administração Científica de Taylor influenciam as atividades da Teleperformance.

Assim, de acordo com as classificações de YIN (2001), os tipos de questões propostas neste trabalho são de caráter exploratório e explanatório. Exploratório à medida que busca encontrar evidências do “taylorismo”. E explanatório pois, ao buscar tais evidências, está demonstrando como ou em quais elementos ela acontece.

A coleta de dados foi efetuada mediante entrevistas do tipo focal. As entrevistas foram realizadas com 5 funcionários, todos em posições de liderança, com duração aproximada de 45 minutos cada, nos meses de junho e julho de 2006. Os entrevistados foram: (a) Coordenador de Recrutamento e Seleção; (b) Coordenador de Treinamento; (c) Gerente de Projetos; (d) Gerente de Operações e (e) Coordenadora de Recursos Humanos. Adicionalmente, foram disponibilizados os seguintes documentos e registros em arquivos da empresa: Plano de Cargos Operacionais, Manual de Qualidade no Atendimento, Manual de Técnicas de Vendas, *Script* de Atendimento e Painel de Indicadores de Serviço.

#### **4. O SETOR DE CALL CENTER**

Avanços na tecnologia e nas técnicas de *marketing* nos últimos anos levaram a uma verdadeira revolução na forma de entrega de serviços. De acordo com BATT e MOYNIHAN (2002), para gerenciar as operações de *call centers*, as empresas tiveram que utilizar conceitos e estratégias da engenharia industrial. As empresas que terceirizam o atendimento saem ganhando com a redução de custos, assim como as empresas de *call centers*, que têm experimentado um enorme crescimento. Na outra ponta estão os consumidores que arcam

com custos menores, mas com qualidade de serviço inferior. No meio deste processo estão os funcionários das empresas de *call centers* que, de acordo com BATT e MOYNIHAN (2002), experimentam uma degradação nas condições de trabalho, com aumento de *stress* associado à maior velocidade dos ciclos de trabalho. Esse modelo de produção, pelo qual o objetivo é maximizar o volume e minimizar o custo, cria graves conflitos entre empregados e empregadores. As taxas de rotatividade de funcionários neste setor são altas.

O setor de *call center* no Brasil experimenta um período de intenso crescimento e expansão de investimentos devendo empregar 616 mil pessoas até o fim de 2006. Segundo dados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project* (em fase de elaboração)<sup>1</sup>, comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela Associação Brasileira de Teleserviços (ABT), em 58% das centrais de atendimento (próprias e terceirizadas) as vendas aumentaram em mais de 60% nos dois últimos anos. Com isso, 69% das empresas pretendem contratar mais funcionários em 2006. A terceirização de serviços de atendimento, que antes representava cerca de um terço do mercado, alcançou o índice de 51% entre as empresas pesquisadas.

O mapeamento mostrou que o principal contratante é o setor de serviços financeiros, seguido pelo de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora ou gráfica, bebidas, recreação e lazer e linhas aéreas. Ainda, mais da metade das implantações de *call centers* (52%) foram realizadas após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação. Os *call centers* próprios correspondem a 49% da amostra pesquisada, enquanto 51% pertencem a empresas especializadas. Quanto à localização, cerca de 80% das centrais de atendimento estão em São Paulo e Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%). No quesito tamanho, 20% dos *call centers* têm mais de 700 posições de atendimento (PA); 29% têm mais de 100 PA e 51% têm mais de 10 PA. A estratégia mais utilizada pelos *call centers* para a conquista de clientes é a entrega de um serviço diferenciado (63%). A grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%) e, do total de atendentes, 71% possuem o 2º grau.

## 5. A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE TAYLOR

MORGAN (1996) afirma que, na Administração Científica, as organizações podem ser vistas como máquinas, através do processo chamado de mecanização. Neste processo, a maior preocupação concentra-se no “como”, ou seja, na forma de executar as atividades. “Crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando a nosso mundo em consonância com princípios mecânicos” (MORGAN, 1996, p. 22). Para muitos, este movimento trouxe principalmente ganhos elevados. Para outros, tal progresso veio acompanhado de doses exageradas e não compensadoras de alienação humana.

A respeito deste tema, o próprio Morgan destaca que independente da posição que se assuma, “o uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva, deixando sua marca na imaginação, pensamento e sentimentos dos homens através dos tempos” (MORGAN, 1996, p.22).

MORGAN (1996) também recorda que, apesar de Taylor ser freqüentemente visto como um vilão que criou a Administração Científica, ele foi, na realidade, parte de uma tendência social mais ampla, que envolveu a mecanização da vida em geral.

---

<sup>1</sup> *Global Call Center Industry Project*, autoria no Brasil de Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e Associação Brasileira de Teleserviços (ABT), a ser editada em 2006.

Em relação aos motivos e propósitos da Administração Científica, GRÜN (1986) afirma que a principal motivação é a redução de custos e o aumento da produtividade. HODGETTS e WREGE (2000) confirmam a idéia de GRÜN (1986) e adicionam que estes permanecem como um dos principais objetivos da gerência nos dias atuais.

Nos próximos itens serão averiguadas mais de perto as técnicas da Administração Científica, analisando a sua influência na Teleperformance, que é o objeto de nosso estudo.

Antes de prosseguir, é importante salientar que Taylor não foi o único teórico da Administração Científica, apesar de ter sido o pioneiro e possivelmente o mais importante deles. MOTTA (1998) destaca a relevância de Frank e Lillian Gilbreth, além de Henry Gantt.

### 5.1 O ESTUDO DE TEMPOS E MOVIMENTOS

Conforme LOCKE (1982), antes dos estudos de Taylor sobre tempos e movimentos, as experiências passadas eram utilizadas como guias para a realização das atividades. Segundo TAYLOR (1990) existe uma maneira certa para cada movimento, que descoberta e adotada, maximiza a eficiência do trabalho. Para encontrar esta maneira correta, Taylor recomenda estudos dos movimentos dos trabalhadores, identificando os úteis e eliminando os inúteis. Além disso, o estudo deve registrar o tempo ideal para a realização das atividades. Assim, torna-se fácil determinar, cientificamente, um ritmo ideal de trabalho. Segundo MAXIMIANO (2004), este princípio também foi bastante estudado por Frank e Lillian Gilbreth, contemporâneos de Taylor.

As críticas a esta técnica são muitas e intensas. MORGAN (1996) destaca que os aumentos de produtividade têm sido atingidos com frequência através de alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a robôs. Para MOTTA (1998), a padronização decorrente dos estudos de tempos e movimentos leva a uma total desumanização do homem, além de não aumentar a produtividade do trabalho a longo prazo.

A análise da Teleperformance demonstrou que estudos de tempos e movimentos são realizados e utilizados em grande quantidade. O objetivo estratégico da área de operações da empresa é suportar o alto volume de chamadas, maximizar a velocidade de atendimento e minimizar os custos das atividades. A empresa utiliza um *software* chamado CMS, que possibilita o controle dos tempos. Por ele é medido o volume de ligações, o tempo médio de atendimento, o tempo de espera (tempo de fila), tempo de conexão e a quantidade de ligações não atendidas. Em 2005 a empresa implantou um *software*, chamado CPMS, com o objetivo de controlar a produtividade dos agentes, que significa controlar a hora em que o atendente inicia seu trabalho, as pausas que este faz ao longo do dia, os eventuais atrasos e faltas. A empresa utiliza estes sistemas para verificar as melhores práticas e torná-las padrão. O sistema permitiu grande economia à empresa em vista da possibilidade de melhor monitoramento das faltas e atrasos e o conseqüente desconto dos salários dos funcionários.

É de fundamental importância mencionar que nos contratos que a empresa firma com seus clientes há cláusulas que especificam o nível de serviço prestado como percentual máximo permitido de ligações perdidas, tempo máximo de espera por ligação e tempo médio de atendimento limite. Quando a empresa deixa de atender a quaisquer destas metas, há incidência de multas em forma de percentual do faturamento, ou seja, a falha de um atendente implica prejuízo financeiro para a empresa.

### 5.2 PADRONIZAÇÃO DE FERRAMENTAS E PROCESSOS

De acordo com LOCKE (1982), antes da Administração Científica, cada um dos trabalhadores trazia a sua própria caixa de ferramentas para o trabalho. Isso resultava em grande ineficiência, pois dificilmente as ferramentas utilizadas eram as mais adequadas. MAXIMIANO (2004) afirma que Taylor trabalhou bastante na padronização do desenho e utilização das ferramentas. As ferramentas e procedimentos eram padronizados de acordo com o que se mostrava mais efetivo num dado contexto, com base nos resultados dos experimentos. MOTTA (1998) destaca que esta técnica pode ser entendida como um complemento à técnica dos estudos de tempos e movimentos.

As entrevistas e exames de documentos da Teleperformance permitiram concluir que, tanto as ferramentas de trabalho quanto os processos operacionais são extremamente padronizados. O processo de atender a uma chamada ou efetuar uma ligação tem o suporte de *softwares* com telas e comandos adequados aos diversos tipos de situações, o que torna nula a possibilidade de improviso do operador. Estes têm que seguir rigorosamente a um *script* pré-determinado pela empresa. É o chamado controle de conteúdo. A forma de comunicação, ou seja, o uso correto das palavras, recebe atenção especial. Os atendentes são instruídos a utilizarem, por exemplo, a expressão “eu irei verificar” ao invés de “não sei não”; “o que posso fazer é” ou “vou verificar qual departamento responsável por” em detrimento de “não posso fazer”; “ele ligou informando que estará aqui em cerca de 10 minutos” em troca de “ele já está chegando”; “retornarei a ligação às 5horas” ao invés de “retornarei a ligação mais tarde”, e assim por diante. A utilização correta das palavras envolve padronização do vocabulário e ortografia.

Aspectos emocionais também são passíveis de padronização. Os funcionários são treinados a reagirem a diversos tipos de pessoas e a diversos tipos de emoções como medo, ira, felicidade, amor, surpresa, tristeza e repugnância, sem poderem dar vazão às próprias emoções.

### 5.3 SELEÇÃO OBJETIVA DE PESSOAL

Uma vez determinada a melhor maneira de executar cada uma das atividades da organização, o que MOTTA (1998) define como fixar os padrões de produção, é preciso encontrar quem a realize. Taylor partiu do pressuposto que existem pessoas ideais para cada tipo de trabalho, definindo o que chamou de “homem de primeira classe”, o qual deveria servir como base para os estudos de tempos e movimentos. Estes homens deveriam ser muito mais produtivos do que a média dos homens.

Na empresa do estudo de caso, para cada cargo há o que o denominado “*Job Description*”. Trata-se de um documento com a definição das atividades a serem desempenhadas e o perfil de trabalhador necessário, estabelecidos de acordo com os estudos de tempos e movimentos. Estes documentos facilitam a procura e seleção de profissionais com as características desejadas, tornando a seleção fortemente objetiva, mas sem desconsiderar a subjetividade inerente ao processo.

### 5.4 REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

Taylor descobriu, em seus experimentos práticos, que a fadiga dos trabalhadores poderia ser reduzida e o trabalho poderia trazer resultados melhores se os trabalhadores tivessem uma redução na carga horária de trabalho, além de pequenos intervalos durante o dia. MOTTA (1998) destaca que esta técnica foi uma forma de Taylor poder dar uma base fisiológica às suas conclusões. ETZIONI (1976) considera uma lei de caráter muito simplista

pois, além de não considerar as diferenças individuais, reduz a fadiga a um problema exclusivamente muscular e fisiológico.

A redução da jornada de trabalho um caráter bastante marcante. A empresa possui funcionários com carga horária diária de 8, 6 e 4 horas, dependendo das funções e cargo, definidos em legislação trabalhista específica do setor. Compõem o primeiro grupo os monitores e supervisores. Parte dos operadores trabalham 6 horas e o restante 4 horas diárias.

### 5.5 INCENTIVOS ECONÔMICOS

ETZIONI (1976) afirma que a Administração Científica, assim como toda a Escola Clássica, partiu do pressuposto do “*homo economicus*”. Esta premissa vem da crença que o homem é um ser predominantemente racional.

TAYLOR (1990) afirma que os incentivos do tipo econômico são os mais importantes para os trabalhadores. A escolha deste tipo de incentivo, conforme MOTTA (1998), foi uma consequência natural do pressuposto do “*homo economicus*”. Deve-se pagar mais a quem produz mais.

LOCKE (1982) afirma que esta forma de recompensa foi muito criticada, principalmente por cientistas sociais. Porém, apesar disso, a idéia de que os incentivos econômicos são os mais almejados pelos homens não está totalmente refutada.

Muitas formas de incentivo foram desenvolvidas desde a idéia inicial de Taylor, e muitas ainda continuam a ser desenvolvidas, não somente para os trabalhadores como para os gerentes. LOCKE (1982) destaca também que muitos dos conflitos entre administração e empregados, que são vivenciados nos dias de hoje, tem sua origem na discussão sobre os incentivos econômicos. Um bom exemplo disso, são as negociações entre sindicatos a respeito de dissídios periódicos de categorias.

MAGNAN e ST-ONGE (1997) destacam que importantes estudos demonstraram que a relação entre o desempenho das empresas de vários setores no mercado norte-americano e a remuneração dos executivos aumentou muito, principalmente por prescrições dadas pelo desenvolvimento da teoria de agência.

O estudo de caso constatou que incentivos econômicos ou financeiros são amplamente utilizados na empresa. Os operadores têm remuneração variável em função do atingimento de metas específicas de cada cliente, o que pode corresponder a até vinte por cento do salário. Além disso, há programa de participação nos resultados.

Vale destacar que todos os entrevistados deixaram bastante evidente que os incentivos econômicos, apesar de existirem de forma acentuada, não são os únicos disponibilizados ou institucionalizados pela empresa. Existe uma grande quantidade de incentivos de caráter psicossocial, as chamadas campanhas motivacionais, que envolvem distribuição de brindes e concessão de folgas.

### 5.6 A RESPONSABILIDADE DA GERÊNCIA NOS TREINAMENTOS

Na visão de TAYLOR (1990), uma vez determinados os movimentos, os tempos padrões, os trabalhadores e a melhor forma de incentivá-los, falta apenas o treinamento para completar o ciclo da eficiência na realização das tarefas. Taylor acreditava que o treinamento de novos trabalhadores não poderia ser efetuado pelos trabalhadores mais experientes, como ocorria até então. Na prática anterior havia um grande risco da maneira correta de executar os

movimentos não ser transmitida adequadamente. Ao invés disso, a responsabilidade de treinamento deve ser da gerência.

LOCKE (1982) afirma que não há dúvidas que muitos dos gerentes atuais acreditam que o treinamento de novos funcionários é parte de suas responsabilidades.

MOTTA (1998) ressalta que, com a Administração Científica, a importância do administrador aumentou bastante. Até então, os gerentes participavam muito pouco da produção. Agora “precisavam planejar precisa e exaustivamente a execução de cada operação e de cada movimento” (MOTTA, 1998, p.7). Além disso, o administrador passou a ser responsável pelos processos de seleção e treinamento de pessoal.

No estudo de caso foi constatado que os novos funcionários são treinados para agirem de acordo com procedimentos já previamente desenhados pela Teleperformance. Os novatos passam por um grande número de treinamentos, dado a considerável quantidade de procedimentos e normas. A empresa atribui uma elevada importância a estes treinamentos, sendo que participação assume, na quase totalidade das vezes, o caráter mandatório. É responsabilidade do gerente controlar para que todos os seus subordinados participem dos treinamentos, com o intuito de diminuir os riscos e aumentar a eficiência.

#### 5.7 PLANEJAMENTO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

TAYLOR (1990) acreditava que, para cada trabalhador deveria ser designada, a cada dia, uma quantidade específica de trabalho, de uma certa qualidade, baseada nos estudos de tempos e movimentos. Esta designação era chamada de “tarefa”. Desta forma, esta técnica faz uma clara distinção entre planejamento e execução das atividades. LOCKE (1982) ressalta que este termo “tarefa” poderia ser substituído por “metas” e que este conceito tem uma conexão histórica com a técnica de administração por objetivos. O autor afirma também que os conceitos de *feedback*, mensuração de performance e contabilização e controle de custos são derivados do conceito de tarefa. Os trabalhadores de Taylor recebiam *feedback* constantemente.

De acordo com os entrevistados, nas operações da empresa há uma clara separação entre o planejamento e execução das atividades. Isso é mais perceptível nas operações chamadas ativas, onde diariamente é fornecida ao funcionário uma lista, chamada *mailing*, com os telefones para os quais ele deve ligar. Além disso, o conteúdo das ligações já está previamente determinado.

#### 5.8 INDIVIDUALIZAÇÃO

ETZIONI (1976) destaca que Taylor era um defensor dos trabalhos individuais, ao invés de trabalhos efetuados em grupos. Ele acreditava que trabalhos em grupo diminuem a produtividade individual, uma vez os trabalhadores podem trabalhar menos do que fazem individualmente.

O trabalho na Teleperformance é altamente individualizado, devido principalmente às características das atividades da empresa, que são basicamente atendimento telefônico e *chat*.

O estudo permitiu concluir que existe divisão do trabalho entre os atendentes. As operações se destinam a serviços variados como *telemarketing* ativo, *telemarketing* receptivo, gestão de pessoas, cobrança, programas de fidelização, *database marketing*, inteligência de mercado, atendimento via *chat*, *e-mail* e *help desk*. A empresa possui, entre agentes, operadores, coordenadores e supervisores, mais de 100 cargos operacionais diferentes. A

grande maioria dos cargos possui três níveis de especialização. Ocorre divisão do trabalho pelo tipo de serviço prestado e pela exigência do cargo. Assim, há, por exemplo, agentes de cobrança, agentes de negociação de vendas, atendente de *chat*, e assim por diante, sempre variando em função do serviço prestado. A divisão pela capacitação se dá, por exemplo, na existência de assistentes de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) bilíngüe e trilingue, analistas de negócios nível I, II e III, entre outros.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito buscar e caracterizar evidências das técnicas de Taylor nas operações atuais de uma empresa multinacional do setor de *call center*, no território brasileiro. O trabalho corroborou que as técnicas denominadas estudo de tempos e movimentos, padronização das ferramentas e processos, seleção objetiva de pessoal, redução da jornada de trabalho, incentivos econômicos, responsabilidade da gerência no treinamento dos funcionários, planejamento e definição de objetivos e individualização, atualmente exercem influência nas operações da empresa de formas variadas. Faz parte da estratégia da área operacional suportar o volume de chamadas, maximizar a velocidade de atendimento e minimizar os custos das atividades. Cláusulas contratuais de clientes estabelecem multas sobre o faturamento caso a empresa não cumpra as metas relativas à qualidade no atendimento. Para um controle mais efetivo, a empresa vem investindo cada vez mais em novas tecnologias. Vê-se aí uma clara relação das técnicas “tayloristas” com a possibilidade da empresa manter-se competitiva. Percebemos que a intensidade da utilização destas técnicas, bem como a adaptação das mesmas ao contexto, dependem das características das atividades desempenhadas em cada área ou departamento da Teleperformance.

Talvez o “taylorismo” tenha se evidenciado de forma tão clara na empresa, devido ao funcionalismo acentuado que caracteriza o setor. Há uma grande preocupação com o “como”, e o uso intensivo de tecnologia parece auxiliar bastante neste processo. A tecnologia é usada como meio de mecanizar e automatizar a prestação de serviços.

Assim, verificamos que as idéias de Taylor, apesar de muito criticadas, aparecem fortemente nas práticas administrativas da empresa, seja com a aplicação direta de suas técnicas ou com a utilização de grandes idéias desenvolvidas a partir de seus legados.

Apesar de destacarem a importância de Taylor e reconhecerem a aplicação de suas técnicas e princípios na atualidade, HODGETTS e WREGE (2000) fazem algumas considerações em relação às perspectivas para as práticas administrativas deste novo milênio. Segundo os autores, Taylor fez simplificações exageradas da realidade, que poderiam ser toleradas no início do século XX. Nos tempos atuais, com o aumento da competição, que é cada vez mais globalizada, as organizações que insistirem em repetir os erros de Taylor, aplicando literalmente suas idéias, tornar-se-ão incapazes de competir no próximo milênio. Assim, concluem que as organizações devem estar atentas para acrescentar as novas teorias descobertas às suas práticas que já são carregadas de “taylorismo”. Entre elas destacam o envolvimento dos trabalhadores no processo decisório (*empowerment*), o entendimento das características individuais dos trabalhadores, a introdução de novas formas de coleta e análise de dados, com a intensificação do uso da tecnologia, entre outras. Em suma, o que os autores sugerem é a introdução das técnicas e ferramentas contemporâneas, uma vez que o que foi sugerido por Taylor se tornou um padrão comum à maior parte das empresas.

Um estudo conduzido por BATT (2002) em empresas de *call centers* americanas, demonstrou que taxas de *turn over* são menores e crescimento de vendas maior nas organizações que privilegiam as habilidades dos funcionários, possibilitam a participação

destes no processo decisório e utilizam incentivos como altos salários e estabilidade no emprego.

Vale a pena ressaltar as limitações desta pesquisa, que são principalmente duas: tamanho da amostra e metodologia utilizada. Trata-se de um estudo de caso de uma única empresa do setor de *call center*, assim deve-se tomar certos cuidados na extrapolação das corroborações para o setor. Além disso, esta pesquisa não tem a pretensão de ser conclusiva e definitiva em relação a seu objeto. Possivelmente alterações na metodologia, como por exemplo o aumento do número de entrevistados e entrevistadores, poderiam trazer evidências diferentes para análise.

Como sugestões para pesquisas futuras, podemos citar a ampliação da amostra, de forma a aumentar a representatividade em relação ao setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATT, R. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Vol 45, No 3, p. 587-597, 2002.

BATT, R.; MOYNIHAN, L. The viability of alternative call center production models. *Human Resource Management Journal*, London, Vol 12, No 4, p. 14-34, 2002

CERVO, A. L. *Metodologia científica*, 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FRY, L. W. The maligned F. W. Taylor: a reply to his many critics. *The Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 3, p. 124-129, 1976.

GRÜN, R. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Vol. 1, no2, 1986.

HODGETTS, R. M.; WREGG, C. D. Frederick W. Taylor's 1899 pig iron observations: examining fact, fiction, and lessons for the new millenium. *The Academy of management Journal*, Vol. 43, No 6, p. 1283-1291, 2000.

LOCKE, E. A. The ideas of Frederick W. Taylor: an evolution. *The Academy of management review*, Vol. 7, No 1, p. 14-24, 1982.

MAGNAN, M. L.; ST-ONGE, S. Bank performance and executive compensation: A Managerial Discretion Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 573-581, 1997.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral de administração: da revolução à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.C.F. *Teoria geral da administração: uma introdução*, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

\_\_\_\_\_. Teoria das organizações: evolução e crítica, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

ROESCH, S.M.A.. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMON, H. A . Comportamento administrativo, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA, M. E. V. et. al. Normas para apresentação de monografia. 3. ed. São Paulo: FGV-EAESP, 2003.

TAYLOR, W.F. Princípios de administração científica, 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.