
A Gestão de Recursos Humanos nos *Call Centers*: O Desafio de Gerir Pessoas como Recursos mais Importantes que os Tecnológicos

*Human Resources Management in Call Centers:
The Challenge of Managing People as Resources are more Important than the Technology*

Lilian Maria de Souza ^a

Recebido em: 01/05/2017. Aprovado em: 30/05/2017. Disponibilizado em: 30/06/2017

a. Faculdades Integradas Campos Salles - FICS.

Resumo

Este artigo trata da importância atribuída à gestão dos Recursos Humanos nas empresas prestadoras de serviços de *Call Center*. Considera que a Gestão de Recursos Humanos pode ser mais desafiadora neste setor do que em uma indústria, por exemplo, à medida que precisa contribuir para o desenvolvimento dos negócios. A pesquisa que originou este artigo compreendeu duas etapas: A primeira foi uma investigação sobre a gestão de recursos humanos num contexto geral e outra especificamente sobre o segmento de negócios que atua com centrais de chamadas, denominado *Call Center*. Trata-se de um dos segmentos envolvidos em elevada competitividade de mercado, que cresce em nível internacional, precisa de um perfil diferenciado de pessoas e estrutura tecnológica. Ao final dos estudos foi possível evidenciar os desafios da Gestão de RH nos *call centers*.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Central de Chamadas, Pessoas e Tecnologia.

Abstract

This article deals with the importance attached to the Human Resources Management in companies providing services call center. It considers that this management may be more challenging in the Call Center business than in an industry, for example, as it need to contribute to the development of business. The search that gave rise to this article has grasped two stages: the first was an investigation about Human Resources Management in a general context and another specifically on the business segment that acts with call centers. This is one of the segments involved in high market competitiveness, which grows in the international level it need a differentiated or special profile of persons and technological structure. With the end of studies was possible to highlight the challenges of HR Management in call centers.

Keywords: Human Resources Management, call center, people and technology.

Introdução

Na intersecção entre a oferta de habilidades gerenciais e a busca constante de soluções para todos os problemas administrativos gera-se um clima de turbulência com constantes mudanças no perfil da mão-de-obra e no ambiente de uma empresa. Neste contexto, os executivos que dirigem os negócios ou estão à frente da gestão de pessoas, ao terem sucesso, podem se popularizar por meio de ações eficazes. Em alguns casos eles apresentam artigos expostos em diversos meios de comunicação, com foco em gestão de pessoas. Esses executivos mostram o valor de seu trabalho ao produzir resultados para o negócio em que atuam. Mas, é importante a observação de que o sucesso dos negócios deve ser associado à boa gestão de todos os recursos necessários, à capacidade de apoio dos profissionais de RH aos gestores e às pessoas, em qualquer tipo de ramo de atividade.

Geralmente as dificuldades das empresas de um mesmo setor estão centradas no desenvolvimento da capacidade competitiva, que não pode mais estar direcionada só para a aquisição de equipamentos tecnológicos, ou retenção de talentos, mas sim, para o sucesso de ambos envolvidos, a empresa, seus profissionais colaboradores, seus clientes, fornecedores e demais parceiros.

Devido aos avanços tecnológicos, as tendências apontam uma mudança necessária no perfil da mão-de-obra, pois os avanços em tecnologia proporcionam a minimização de erros e facilitam o serviço operacional, interferindo nas exigências relacionadas à qualificação do profissional, seja nos *call centers* ou em outro tipo de negócio.

O tema em questão é relevante tanto para a compreensão do segmento de *call centers*, quanto pela reflexão proposta sobre as proporções que o fenômeno do serviço de telecomunicações apresenta no mercado brasileiro. Percebe-se, nos últimos anos, os reflexos da multiplicação de linhas telefônicas, prática da terceirização de serviços e a necessidade de investimento nos serviços de atendimento a clientes, que movimentam o mercado. Tais investimentos visam agregar valor ao diferencial competitivo dos diversos tipos de negócios.

O problema não se restringe somente à prática dos serviços de *call centers*, mas sim à capacidade destes de garantir a qualidade da prestação de serviços por meio do desenvolvimento das pessoas que nele atuam.

A hipótese préestabelecida em relação à atuação dos gestores de pessoas do ramo de *Call Center* é de que a gestão de recursos humanos é um assunto que está presente em todas as organizações e pode ser visto como um assunto corriqueiro, de forma que sua verdadeira importância pode ser esquecida. É provável que o desafio de gerir pessoas como os principais recursos para vencer a competitividade seja considerado menor em relação aos investimentos em soluções de tecnologia.

E possível inferir que:

A preocupação maior dos executivos das empresas de *call center*, pode ser com a estrutura de tecnologia mais avançada, depois disso com a qualidade e agilidade dos serviços prestados a fim de vencer a competitividade. E mesmo sendo o produto totalmente veiculado por pessoas em uma proximidade muito intensa com o cliente não investem o suficiente na qualificação da gestão dos recursos humanos;

Por outro ponto de vista, as atividades desenvolvidas na gestão dos recursos humanos tendem a ser mais valorizadas e os executivos, das diversas áreas, precisam agir em parceria com a área de RH para ter sucesso com as pessoas em seus postos de trabalho.

O *Call Center* é uma área envolvida no mundo do Marketing de Relacionamento e do CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, portanto os artigos expostos em revistas, as associações onde os executivos se encontram, podem ser mais um meio de se vender a imagem do quê seria o ideal de gestão de pessoas e não da real importância que atribuem às atividades direcionadas aos recursos humanos.

Apesar destas considerações a principal hipótese é a de que os executivos dos *call centers* não dão a devida importância à Gestão de Recursos Humanos, o que dificulta a qualidade dos serviços prestados e gera a comum discussão da sociedade sobre o descontentamento com os serviços de telemarketing que invadem suas casas, ambientes de trabalho e outros por meio dos telefones tradicionais e celulares.

O estudo é relevante à medida que possibilita a reflexão quanto ao efeito decorrente da aceleração das mudanças econômicas, tecnológicas e políticas especialmente sobre as relações de trabalho.

A partir deste texto, ressalta-se a importância da gestão de recursos humanos para os negócios quanto ao desenvolvimento da capacidade competitiva, divulgação e legitimação de novas idéias e práticas que promovam a qualidade dos serviços realizados nas centrais de chamadas.

1. O CALL CENTER E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O termo *call center* é usado para definir a atividade de prestação de serviços realizada por meio dos recursos da telecomunicação, atividade esta que gera empregos, em destaque, perante a sociedade contemporânea. A importância atribuída à gestão de recursos humanos, de acordo com as práticas de gestão aplicadas no segmento de *call centers*, pode ser comparada à importância que os executivos deste setor atribuem aos recursos da tecnologia, perante a competitividade de mercado.

Ao estudar a gestão de Recursos Humanos envolvida com o teletrabalho, depara-se com uma das áreas mais modernizadas no mercado, mas que tende a ser mecanicista nos dias atuais.

A principal atividade desenvolvida nos *call centers* é a comercialização de produtos e o atendimento a clientes por telefone. Nesta atividade o profissional, operador do sistema, normalmente, faz a ligação para abordar o cliente e oferecer um determinado serviço, produto ou atende a clientes e consumidores por diversos motivos. Entre tais atividades está a de assistência, nesta é o cliente quem liga para a central de atendimento e solicita o serviço. Por exemplo, existem os usuários de seguros de automóveis, que não importando a hora do dia, podem ter um problema e precisarem da Assistência. Logo, a atividade Assistência pode funcionar vinte e quatro horas por dia. Quando é o operador do *call center* que telefona a atividade é denominada serviço Ativo e quando o usuário de um serviço, cliente ou consumidor de algum produto faz a ligação, o serviço acionado é o Receptivo.

Pode-se entender que neste ramo de negócios a procura por um melhor posicionamento no mercado, enfrenta uma concorrência que está cada vez mais acirrada. E exigirá a quebra de paradigmas, haja vista a preocupação, hoje existente com o desenvolvimento das pessoas que compõem uma organização como o *call center*, ser tão ou mais importante do que o investimento em tecnologia para ter qualidade no serviço.

Em geral, percebe-se a elevada importância que os empresários e gestores de pessoas atribuem à evolução tecnológica, pois estes buscam, de forma evidente, atualizações constantes dos recursos de tecnologia mais avançados possíveis. E, em relação aos recursos humanos, o que pode ser percebido, é que tais recursos são os principais atores de um processo de mudança que acompanha as melhores soluções tecnológicas. Mas, o que alguns investidores não podem esquecer é que os recursos humanos, ou seja, os profissionais podem ser a “chave” da competitividade organizacional, tanto pelo somatório de suas competências, quanto pelo conhecimento essencial de cultura da organização que eles detêm, na maioria dos casos.

Com o passar dos tempos, os empresários demonstram que passaram a considerar os recursos humanos como o principal ativo das empresas. Conquistar, desenvolver e manter esse ativo é o grande desafio das organizações. A essência está no comprometimento da organização com as pessoas, que podem ser o melhor diferencial competitivo e das pessoas com o sucesso da organização como um todo, já que esta é uma fonte geradora de seus rendimentos.

O gerenciamento de pessoas e de competências é a principal missão dos administradores ou gestores, principalmente dos que atuam diretamente no departamento de RH e na supervisão das pessoas em todas as áreas. Assim, o desafio lançado aos gestores de nosso tempo, consiste em descobrir e evidenciar talentos existentes nas equipes de trabalho, lapidando-os, bem como criar condições para que a atuação destes talentos e demais atores de um ambiente de trabalho seja traduzida em produção de resultados positivos para ambos, empresa e profissionais.

A Administração de Recursos Humanos, quando focada em um negócio específico, deve ser descentralizada, aplicada por seus gestores, assim apresentará efetivas contribuições para a gestão de negócios em geral.

Milkovich e Boudreau (2000, p.35), apresentam que:

A Administração de recursos humanos é um assunto fascinante e importante. O fascínio reside no fato de que envolve as pessoas no trabalho. E é importante porque os recursos humanos são a própria organização. As pessoas tomam decisões, fixam objetivos e planejam, produzem e vendem os produtos [...] a forma como as pessoas são administradas faz diferença.

A teoria mostra que é importante que os executivos valorizem a boa gestão de pessoas, que tenham em sua equipe auxílio de profissionais da área de RH, que possam orientá-los quanto ao caminho do conhecimento do potencial de seus funcionários, colaboradores, ou na criação de programas de integração, levando em consideração que as pessoas, à medida que são reconhecidas e valorizadas, valorizam a empresa e passam a ser parceiras no sucesso de um negócio.

Com o passar dos tempos fica mais interessante a análise de um segmento específico de mercado em relação à gestão de recursos humanos, para verificar se o discurso atual sobre a importância superior de tais recursos é realidade ou fruto de divagações políticas e comerciais. O que poderia explicar o fracasso e o sucesso de alguns empreendimentos.

Nos *call centers* a realidade tem se mostrado muito desafiadora, porque os funcionários precisam estar todos os dias, diretamente sintonizados com os clientes, o que não acontece em uma fábrica, em que o produto é passível de ser analisado antes de ser entregue ao cliente, o que torna possível para a Gestão de RH atuar com menor pressão por resultados.

No ramo de atividade em que se tem um *call center*, os especialistas em RH podem se destacar como consultores ao orientar e aplicar suas implementações. Isso pode ser evidenciado em seus projetos motivacionais, serviços de descrições de cargos, criação de políticas de

benefícios e de remuneração, atuação no direcionamento de planos de carreiras, políticas internas de premiações, de qualidade do ambiente de trabalho, ou seja, programas de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Percebe-se que há alguns anos que revistas de negócios destacam depoimentos de executivos e profissionais de Recursos Humanos, de sucesso. Em várias destas publicações os negócios de Telemarketing e Assistência 24Horas são destacados, principalmente, no que diz respeito à gestão de pessoas.

Todo esse contexto torna a área em estudo bastante interessante. Trata-se de um cenário que estimula a curiosidade de entendimento quanto à gestão de recursos humanos.

Pode-se destacar o impacto que o referido tipo de prestação de serviços pode causar nos negócios de seus clientes, pela responsabilidade superior de sua área operacional que necessita de uma mão de obra de alto nível, bem treinada, com ótima verbalização, dinâmica e versátil. A dinâmica neste negócio funciona com foco no atendimento ao cliente do cliente.

Outro ponto que destaca a importância das atividades de Administração de Recursos Humanos, descentralizadas e aplicadas por gestores, para o sucesso de um determinado ramo de negócios é a necessidade de investimentos constantes em Desenvolvimento Humano. Assim, algumas atividades que podem ser potencializadas são as mais criativas, que estimulem a motivação, que proporcionem não só o aperfeiçoamento dos profissionais, mas também o bem estar físico e mental, o sentimento de valor, evitando o relacionamento negativo.

Para a gestão de pessoas, em *call centers*, existe o desafio constante de se lidar com um quadro de pessoal crítico, que tem contato direto com o cliente do cliente corporativo. Os operadores de atendimento, dependendo do produto em que atuam, podem trabalhar em escalas de turnos de revezamento. Além de que, a Política de Remuneração e de Relações Sindicais, da referida área, também são complexas.

Mesmo diante de tamanha complexidade percebe-se que não há variedade de estudos sobre tal área. Este artigo pode servir de referência para outros pesquisadores.

2. UM POUCO DE HISTÓRIA SOBRE O CALL CENTER

A reflexão aqui proposta teve como referência alguns analistas econômicos que se dedicaram a estudar o mercado de *call center* considerando não só o cenário atual, mas também valorizando o histórico do setor.

Segundo os analistas econômicos, Padilha e Matussi (2002), o mercado de *call centers* tem suas raízes diretamente ligadas à história do telemarketing. Afirmam que:

Em 1880, quatro anos após a invenção do telefone, um pasteleiro norte-americano montou um cadastro com 180 nomes e oferecia seu produto aos clientes por telefone. Naturalmente, o foco desse empreendedor era a venda de seu produto por meio de um trabalho realizado empiricamente. (PADILHA e MATUSSI, 2002, p.09)

Padilha e Matussi (2002), dizem que na década de 50, jornais publicavam anúncios que indicavam o telefone como o canal de resposta para a compra de produtos e serviços para a elaboração de uma lista de dados e fortalecimento da imagem corporativa do anunciante. A operação era meramente receptiva com foco em vendas. Mencionam que em 1967, foi lançado pela norte-americana Bell o primeiro serviço de telefones 0800. E no ano de 1968, surge a

Telex, primeiro centro telefônico de reservas para cerca de 3 (três) mil hotéis e locadoras de automóveis, o que ainda era uma atividade receptiva com foco em vendas.

Os autores relatam que em 1970, com o intuito de vender mais carros, a Ford realizou a primeira campanha de marketing por telefone. Contam que a Ford:

Contratou e treinou 15 mil donas-de-casa, que realizaram mais de 20 milhões de chamadas de suas próprias residências. O objetivo era identificar futuros clientes e pessoas com potencial para compra de um automóvel. Esta foi uma das primeiras campanhas de telemarketing ativo. (PADILHA e MATUSSI, 2002, p. 9)

Quanto à trajetória do telemarketing, mencionam que até 1970 ainda não poderiam considerar atividade de *call center* porque não havia uma central, ou seja, várias pessoas fazendo as ligações em um mesmo ambiente. Mas, caminhando um pouco mais na história, mencionam que em 1973, inicia-se a atividade de *call center* impulsionando o serviço de telemarketing.

Padilha e Matussi (2002) fornecem o seguinte dado:

Em 1973, apareceu o primeiro *call center* dedicado especialmente à indústria do telemarketing, o National Data Corporation (NDC). Dois anos depois, nos Estados Unidos, o mercado de *call center* gerava cerca de US\$ 28 milhões por dia e renda bruta anual de US\$ 6 bilhões. Sete milhões de consumidores norte-americanos recebiam chamadas telefônicas com perguntas, ofertas ou vendas, dos quais milhões eram receptivos e concordavam em ouvir os argumentos apresentados. (PADILHA e MATUSSI, p. 9-10)

O que os analistas mostram é a trajetória do telemarketing ao *call center*. Embora ressaltem a palavra telemarketing em seus relatos, afirmam que o termo ao qual se refere esta palavra só surgiu na década de 1980. E citam:

Na década de 80, surgiu o termo telemarketing. O início da atividade especializada aconteceu nas empresas multinacionais utilities (infraestrutura) e no setor financeiro. O trabalho era de caráter ativo para o setor de vendas e receptivo nas centrais de atendimento, estas últimas denominadas SAC – Serviços de Atendimento ao Consumidor. O telemarketing começa então a ser terceirizado por empresas de processamento e torna-se uma das ferramentas mais importantes do marketing. (Ibid, p.10, grifo do autor)

Percebe-se que nos dias de hoje, essa atividade de telemarketing, é suportada por eficientes *call centers*, abre portas para o crescimento econômico das empresas, criando canais de comunicação e oferecendo não só o serviço de telemarketing, mas também o de Assistência 24 Horas, proporcionando milhares de empregos.

Em um *Call Center* encontram-se diversos Serviços de Atendimento a Clientes, importantes para a sociedade e para o sucesso de muitas empresas brasileiras.

Dantas ressalta que:

Uma grande parcela das empresas brasileiras pratica um atendimento contrário ao que se prega [...] Ao se comunicarem com o mercado, supervalorizam o cliente, oferecendo vantagens diversas e um atendimento impecável. O que se percebe na realidade é que são empresas excessivamente burocráticas, da porta para dentro, muito mais preocupadas com rotinas e controles internos do que com o fato de atender bem. (DANTAS, 2005, p.159)

Pode-se acreditar que é importante saber avaliar a evolução dos serviços de telemarketing junto à realidade apresentada nos atendimentos e não só ao desenvolvimento econômico que tal atividade pode oferecer. Uma vez que este serviço pode ser excessivamente burocrático e

veiculado por pessoas, corre-se o risco de praticar uma gestão mecanicista relacionada às questões mais amplas e culturais.

2.1. A Evolução dos Call Centers e as Soluções Tecnológicas

O uso do telefone como ferramenta para alavancar vendas e estreitar o relacionamento, com os clientes e parceiros comerciais, faz da indústria de soluções para *call center* uma das que mais crescem no país.

Provavelmente as soluções tecnológicas são de tamanha monta que empresas chegam a investir mais na sua capacidade de atendimento, tanto pela incorporação de tecnologia, como pela absorção de número de postos de atendimento. Mesmo assim, muitas empresas podem continuar em seus tamanhos originais, com pequenas alterações em relação ao seu propósito inicial.

Os serviços mais comuns oferecidos pelas empresas de *call center*, podem ser vistos divulgados na internet, revistas do setor e em outros meios. Entre estes serviços estão: SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, vendas, pesquisas de vários tipos e focos, agendamento de visitas, mensagens digitais, telemarketing ativo, telemarketing receptivo, serviços de cobrança, de transmissão de mensagem pelo aparelho p'ager e celular, apoio para vendedores e atualização de cadastros.

O mercado deve ser muito promissor para os fabricantes de equipamentos para a montagem das centrais de atendimento, estes provavelmente estão apostando fortemente no garimpo de parceiros, como uma forma de sair na frente e ganhar espaço no mercado.

Para PEPPERS e ROGERS (2001), as centrais de atendimento estão se tornando cada vez mais estratégicas para empresas que privilegiam a comunicação com o cliente e apostam no CRM (Customer Relationship Management). Com a ajuda de programas de computador, é possível armazenar informações sobre os clientes de uma empresa de modo a individualizar cada um deles. E com o CRM, em vez de se ter uma massa amorfa de clientes, a empresa pode saber exatamente quem é cada um deles, o que eles compram, do que eles gostam e o que costumam fazer.

Kotler e Keller (2006, p.151) reforçam que “muitas empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes. Estamos falando cuidadosamente de informações detalhadas sobre cada cliente de todos os pontos de contato com ele [...]”

Certamente, pode-se dizer que, nos dias de hoje, o tele-atendimento é o canal de comunicação mais rápido do mundo para as empresas escutarem e entenderem seus clientes. Cada vez mais as pessoas exigem comodidade ao comprar ou reclamar, ao mesmo tempo em que querem respostas imediatas aos seus requerimentos. Grandes empresas podem prosperar graças à remodelagem de seu produto que o próprio cliente pode sugerir pelo telefone.

3. O CALL CENTER DE TELEMARKETING E DE ASSISTÊNCIA 24 HORAS

Ao relacionar alguns dados de pesquisa de campo, realizada diretamente junto a uma amostra de executivos de *call centers*, com dados bibliográficos, foi possível ampliar os estudos sobre a história, evolução dos *call centers*, atividades de Telemarketing e do serviço Assistência 24 Horas, separadamente, para melhor entendimento de cada um destes pontos.

Ao observar o mercado de serviços relacionados ao gerenciamento do relacionamento com clientes, percebe-se que o termo *call center* é empregado para definir um grupo de serviços que abrangem as atividades de Telemarketing Ativo e Receptivo. Se traduzirmos o referido termo para o Português, significa central de chamadas.

Existem variados estilos de negócios de *call centers*, devido aos tipos de trabalhos que podem ser realizados através destas centrais. Ao estudar este mercado constata-se que existem alguns *call centers* que fazem parte da área operacional de algumas organizações, um exemplo são os bancos que possuem sua própria central de chamadas. Um *Call Center* se diferencia de outro, mediante aspectos técnicos, estrutura tecnológica, produto ou serviço que estejam trabalhando e, principalmente, pelo perfil de mão de obra.

Na atividade de Telemarketing Ativo, o profissional operador do sistema, ou Operador de Telemarketing, normalmente desenvolve uma atividade mais comercial e pode divulgar ou vender um produto, fazer pesquisas, bem como, reter ou recuperar clientes. Já na atividade de assistência por telefone, que tende mais a funcionar 24 horas por dia, o cliente liga para a central de atendimento e solicita o serviço de Assistência. Por exemplo, segurados de todos os tipos. Os usuários de seguros de automóveis representam um dos grupos de clientes que a qualquer hora do dia podem ter problemas com o veículo e precisarem da assistência telefônica para acionar o seguro. Estes usuários de seguros, geralmente, ligam para uma central de atendimento solicitando soluções para seu problema.

O conceito de telemarketing é mais amplo do que a finalidade de venda.

Seu conceito é servir como canal de comunicação entre empresa e cliente, contudo seu objetivo pode ir muito além. Através de operadores de telemarketing bem treinados, é possível obter informações dos clientes, saber realizar vendas de produtos e serviços, entre outras atividades. (MARTINS, 2006, p.74)

Genericamente, pode-se dizer que todas as empresas que exercem atividade de atendimento a clientes como rotina operacional e que precisam de estrutura especial de pessoas e tecnologia para isto, têm um *call center*, que pode ser terceirizado. Alguns desses são praticantes de Telemarketing em geral, outros são específicos, de Assistência 24 horas, SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, pesquisas ou outros serviços que podem ser enquadrados no Telemarketing Ativo e Receptivo.

Ao visitar um *Call Center* de Assistência 24 horas, é possível constatar que neste, os operadores que atendem e dão soluções para os problemas dos clientes são profissionais de nível diferenciado de qualificação e melhor treinados, principalmente se o atendimento envolver apólices de seguros. Implicitamente podem vender a imagem de uma ou mais empresas ao fornecer atendimento com padrão de qualidade, da mesma forma que podem abalar a imagem de uma empresa ou marca no caso de um serviço aquém das expectativas dos clientes.

Observa-se, também, que as empresas que trabalham focadas no negócio de Assistência 24 horas, atendem, na maioria das vezes, usuários de seguros em situações emergenciais, o que necessita de um atendente bem preparado técnica e emocionalmente. Os seguros mais comuns são de automóveis, residenciais, de vida, viagem, saúde e funeral.

4. PERFIL DOS OPERADORES DE CALL CENTERS

O perfil de um profissional precisa ser adequado à sua atividade. Segundo profissionais de algumas empresas pesquisadas, mesmo com um crescimento elevado, grandioso, existem

problemas de várias ordens, especialmente no tocante à mão-de-obra, pois não é fácil encontrar profissionais qualificados e versáteis o bastante para o pleno funcionamento da central de atendimento.

Os gestores desta área, genericamente, estão voltados para a busca de jovens e apresentam como desejável a formação superior, concluída ou em curso, em qualquer que seja a área, pessoas que aceitem trabalhar num regime de 6 (seis) horas diárias, com intervalos de poucos minutos cronometrados para descanso, perfazendo 36 (trinta e seis) horas semanais, sob escala de revezamento nos finais de semana. É possível que o operador, dependendo do tipo de atendimento, precise ter fluência em outro idioma.

Outra questão importante são os salários praticados nessa atividade que variam bastante. Isto em função dos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho estabelecidas entre sindicatos, Delegacias Regionais do Trabalho ou diretamente pelas empresas com as agremiações que representam os funcionários. A referida remuneração nominal está em média, entre dois a três salários mínimos mensais e fixos, sendo o piso salarial estabelecido de acordo com a Convenção Coletiva dos Trabalhadores em Telemarketing e, em alguns casos, dos Trabalhadores em Telecomunicações. Além do salário fixo, a gestão precisa trabalhar com planos de benefícios e, em alguns casos, metas.

Os trabalhadores deste setor estão envolvidos, de forma mais sensível, com várias questões Legais, Trabalhistas e podem representar elevado risco de prejuízos para uma empresa que não aplique rigorosamente a legislação ou que não comprove sua devida aplicação.

De acordo com o que foi encontrado sobre os profissionais desse setor, as faixas etárias também variam especialmente. Há empresas que dão preferência para quem tem mais idade, por entenderem que tais pessoas costumam ser mais ponderadas, mais fáceis de serem treinadas, mais responsáveis, transmitem maior credibilidade ao telefone, entre outras características que acompanham a maturidade.

Outros estudos sobre o perfil desses profissionais podem apresentar diversas críticas quanto à forma de gestão de pessoas nestas atividades.

Dantas, (2005), apresenta tal perfil com mais detalhes. Para ele:

Deve ser um profissional preparado de forma a dar boas vindas ao cliente; ser conscientemente cortês; mostrar boa vontade no trato com o cliente; dispensar toda atenção ao cliente; ser rápido e atender de imediato, prestar orientação segura; evitar termos técnicos; evitar dar ordens ao cliente; sempre chamar o gerente em situações especiais; evitar atitudes negativas, falar sempre a verdade ao cliente; dedicar toda atenção e empenho às reclamações; agir como um bom cartão de visitas da empresa; ter cuidados especiais no ambiente de trabalho; saber tirar proveito de uma experiência ocasional; demonstrar preocupação e interesse; ser espontâneo; saber reconhecer e lidar com ansiedade; prever problemas e exercitar soluções. (DANTAS, 2005, p.157)

De acordo com Dantas, o perfil é, realmente, especial e deve ser complexa a gerência de tais profissionais.

Um dos sócios diretores de uma empresa de *call center*, entrevistado, apresentou a visão de que as empresas prestadoras desses serviços criam espaço não só para os atendentes, mas também para outros profissionais que irão contribuir no processo integrado que auxiliará na alavancagem de vendas e/ou atendimento. Um exemplo do que ocorre na prática é que uma venda por telefone começa com algo que no linguajar dessa área se chama script, que é uma espécie de roteiro com o qual o atendente irá abordar o cliente; assim surgem oportunidades

para Roteiristas, bem como, Supervisores, Assistentes Administrativos, Analistas de Projetos, Especialistas em Aplicativos de Soluções Integradas, entre outras posições que se desdobram para acompanhar e melhorar o desempenho das equipes.

Com o auxílio de profissionais de *call center* e da ABT - Associação Brasileira de Telemarketing, foi estudada a trajetória crescente apresentada pelas empresas de *call centers*, o que, de certa forma, confirma a tendência de desenvolvimento do mercado de telecomunicações, que abre espaço para grandes inovações tecnológicas e confirma o Brasil como um dos mercados de maior potencial em todo o mundo.

5. OS RUMOS E A ABRANGÊNCIA DO CALL CENTER

Observa-se que as perspectivas do mercado de soluções para *call center* são ainda melhores quando se analisa o porte das empresas que já aderiram às tecnologias que facilitam o desenvolvimento desta atividade. Quase todas são grandes corporações, que sempre deixam impresso nas embalagens de seus produtos o número de telefone do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) ou um site via Internet para contato.

Atualmente, os usuários de *call centers* estão distribuídos pelos segmentos de TV a cabo, aviação, operadoras de radiochamadas, editoras, empresas de energia elétrica, e também pelas indústrias financeira, bancária, entretenimento, e de alimentos, além das operadoras de serviços de telefonia, que, ante à concorrência após a privatização do sistema brasileiro de telecomunicações, vêm descobrindo no teleatendimento uma poderosa ferramenta de negócio.

É relevante lembrar que a necessidade de melhorar o atendimento à clientela e reduzir custos é algo que afeta toda e qualquer empresa, independentemente do ramo de negócio.

O perfil dos usuários que precisam de soluções por *call center* varia bastante, o que amplia ainda mais as possibilidades de crescimento do negócio.

Quanto aos fornecedores de tecnologia para *call center*, a Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) os menciona como os grandes otimistas do mercado, pois tendem a se desenvolver cada vez mais, proporcionalmente ao crescimento dos *call centers*.

Pode-se acreditar que o mercado de terceirização, no Brasil, movimenta milhões, com constante potencial de desenvolvimento. E o mercado mundial, também, tende ao crescimento neste setor, o que, evidentemente, aumentará a demanda por bons profissionais para as centrais de atendimento e, mais diretamente, por atendentes cada vez mais qualificados, competentes, versáteis e habilidosos.

Se por um lado, as projeções são otimistas, há necessidade de que as empresas de *call center* valorizem mais o gerenciamento feito com foco em gestão de recursos humanos.

Para melhor reflexão sobre o crescimento nesse setor ressaltam-se as tendências de investimento na terceirização no Brasil e no mundo, que impulsiona ainda mais o avanço dos *call centers*.

5.1. As oportunidades geradas pela velocidade tecnológica nos *call centers*

Os avanços tecnológicos, chamados upgrades estão cada vez mais valiosos, estimulando o mercado de soluções tecnológicas.

-Redução dos custos com parceiros prestadores de serviços;

-Operar bem com o sistema de CRM (Customer Relationship Management) está se tornando um diferencial para muitas unidades de negócios;

-Necessidade crescente de entregar determinadas tarefas a especialistas;

-Maiores investimentos em Treinamento e Desenvolvimento de gestores de pessoas e atendentes;

-Aumento da demanda por parte de pequenos negócios, para prover atendimento de maior qualidade aos clientes.

Pode-se entender que a tendência é caminhar para algo mais interligado ao meio eletrônico, com substituição de algumas funções, afetando diretamente os profissionais dedicados a essa atividade, envolvendo empresas e países num conceito de globalização. Afinal trata-se de um centro de atendimento com alta tecnologia, com acessos por canais optativos e bem diferentes entre si, ao qual se denomina *Contact Center*, ou podemos dizer central de contatos.

Quanto à área de Tecnologia percebe-se que as centrais de atendimento funcionam sob um acompanhamento contínuo de profissionais de tecnologia que tendem a concentrar-se nas atividades e formas de aprimorá-las, incluindo a introdução de maior tecnologia para contatar os clientes e registrar os resultados obtidos nesses contatos.

6. DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS CALL CENTERS

Além da velocidade tecnológica e sua influência nos *call centers*, é importante destacar três pontos relacionados ao desenvolvimento das atividades englobadas pelos *Call Centers*. São eles:

6.1. Problemas que Interferem na Qualidade do Atendimento

Quanto ao atendimento humano, o tratamento ao cliente pode ser realizado desde o primeiro momento por um atendente, com ou sem direcionamento por área de interesse.

O que faz com que o atendido se sinta melhor recebido ao ter que passar pelo atendimento eletrônico. Mas, se não existisse o atendimento eletrônico a estrutura dos *Call Centers* demandaria maior número de pessoas e menos agilidade nos atendimentos;

O volume de ligações recebidas ou a serem atendidas, são em grande escala, o que muitas vezes, provoca filas de espera e quase sempre, resulta em abandono e descontentamento por parte do cliente;

O Marketing de Massa é gerado por anúncios em horários nobres na televisão, ou outro meio como jornal, rádio ou outdoors. Isso agiliza a comunicação, pode gerar mais ligações para os *Call Centers*, talvez, de forma desproporcional à capacidade de atendimento;

O rastreamento em tipos de ligações costuma ser executado por um atendente após o conhecimento do motivo daquela ligação telefônica o que demanda mais tempo de trabalho;

Outro ponto ressaltado é que o foco, às vezes, é só na quantidade, não na qualidade. Ocorre, nesse caso, o interesse de atender o maior número possível de clientes dentro de um espaço de tempo que pode ser insuficiente, devido à busca por fechamento de negócios numa visão de imediatista.

O ser humano pode tornar-se mais um recurso, robotizado, ao desenvolver suas atividades sob pressão por bons resultados;

O profissional de atendimento precisa seguir padrões, scripts ou roteiros pré-determinados e isto pode prejudicar o atendimento em situações adversas.

6.2. Alguns aspectos da atuação das pessoas na Central de Chamadas

Visto que o atendimento pode ser eletrônico nas centrais observa-se que passa por registros de apoio operacional por meio da atuação das pessoas, da seguinte forma:

- Ter postura ideal para atender o cliente;
- Fazer suporte pró-ativo, utilizando-se dos conceitos de CRM e fazer direcionamento dessa chamada para o atendimento nos padrões esperados pelo cliente;
- Manter foco no negócio, entendendo que o *call center* tem papel decisivo nas estratégias de fidelização dos clientes e na descoberta de novos negócios;
- Trabalhar o rastreamento baseado em habilidades, transferindo as chamadas para células de atendimento especializado no tema solicitado pelo cliente;
- Aplicar gerenciamento baseado em relatórios qualitativos, emitidos sistematicamente dentro de cada operação (grupo de posições de atendimento para um cliente ou produto específico);
- Desenvolver habilidade com os recursos tecnológicos operacionais, de mercado e corporativos;
- Elaborar ou cuidar de relatórios emitidos pelos sistemas. Relatórios estes que apresentam indicadores; apontam as quantidades de atendimentos realizados, os tempos médios empregados nos atendimentos, tempo de esperas e quantidade de abandonos de ligações, apurando-se o grau de serviço prestado;
- Gerenciar as relações com o cliente ao desenvolver um conjunto de estratégias e processos planejados para viabilizar o uso das informações relativas ao cliente, originadas de diversas áreas da empresa.

6.3 A integração gerada no *Contact Center* e CRM

Este ponto trata do atendimento multimídia personalizado. Os *call centers* estão se tornando mais e mais multimídia e os consumidores podem se relacionar com a central de atendimento por telefone, pela internet, por correio eletrônico, ou por um fax, o que permite fazer negócios com mais facilidade e agilidade.

É possível gerar e manter o relacionamento integrado envolvendo: presença virtual, fornecedores de tecnologias, comércio eletrônico; roteamento baseado no perfil dos clientes e gerenciamento integrado de voz e dados do sistema Customer Relationship Management - CRM.

Quanto aos benefícios do CRM, Kotler e Keller, apresentam que:

[...]graças ao uso eficaz de informações [...] permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamarem [...] alcançam ganhos mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas. (KOTLER e KELLER, 2006, p.414)

Algumas revistas de boa circulação, que abordam o setor, apresentam boas informações. Em uma dessas, Porto, em entrevista a Amadei, anos 2000, relatou que:

Ampliando o conceito já utilizado nos modelos anteriores, agora o CRM é entendido como a geração de uma base de conhecimentos personalizada e abrangente de cada cliente. Dessa forma, constrói-se a estrutura, integrando informações vindas das áreas de apoio, analisando-se e possibilitando a otimização do processo de atendimento, criação de relatórios gerenciais, monitoramento dos prazos, histórico, gerenciamento de procedimentos, segmentação de público, projeções de aumento de rentabilidade. Em última análise, objetiva-se a satisfação total do cliente.

Percebe-se que existem perspectivas de crescimento desde anos atrás. A competição tende a ser cada vez maior, gerando mais oportunidades no mercado para as soluções de *call center* que suportem ações destinadas a conquistar e manter clientes.

Fica entendido que para conhecer melhor o cliente é preciso estar voltado para esse cliente, ao que ele necessita. O perfil do atendente precisa estar, nesse novo momento das centrais, renovado, atualizado de forma que produza os resultados esperados, que contribua para a criação de bases para a retenção, fidelização e rentabilidade para a empresa de *call center* e seus clientes. Ou seja, não basta investir no melhor sistema ou equipamento de tecnologia se não houver investimento no profissional que utiliza o sistema e os equipamentos como ferramenta de trabalho.

O estímulo para que o sucesso dos profissionais e dos *call centers* aconteça é mais um dos desafios que fazem parte das atribuições dos gestores de recursos humanos. Todos os recursos precisam estar em sintonia.

7. MUDANÇAS INFLUENCIADAS PELOS CALL CENTERS

Constata-se, perante o mercado, que a evolução tecnológica que suplanta barreiras de comunicação tem revolucionado a forma de relacionamento entre cliente e fornecedor. O contato pessoal, em muitos casos, passou para um contato à distância. Algumas vezes fala-se com alguém, outras vezes contata-se virtualmente. Há uma reformulação na forma de negociar produtos e serviços, seja por parte do comprador ou do vendedor.

As operações realizadas por telefone, a prestação de atendimento ao cliente que indica caminhos e oferece soluções através do telemarketing, ou da Assistência 24 Horas, gera mudança de comportamento e hábitos da sociedade.

Castelliano e Ferreira (1998) fazem referência ao crescimento do telemarketing e à preocupação de investir no aprendizado. Apresentam que:

[...] telemarketing surge como a revolução do tempo nas empresas. Um novo mercado de trabalho que exige uma voz clara e agradável aos ouvidos de quem está do outro lado da linha. É preciso investir em si próprio, no aprendizado. Não há mais espaço para os indolentes, preguiçosos e apodrecidos pela acomodação. (CASTELLIANO e FERREIRA, 1998, p.11)

Um dos consultores e conferencista de *call centers*, reconhecido no mercado, pondera que:

Muito já se falou sobre telemarketing. O conceito evoluiu em novas aplicações e foi promovido a *Call Center*, o que não representa apenas um rótulo, mas uma visualização de oportunidades de contato com novos clientes, que já não mais buscam somente qualidade nos produtos. Buscam serviços. (MATOZO, 2000, p 11)

O grande fator que dá impulso à evolução desse mercado está na terceirização promovida por essa atividade.

[...] a terceirização é um fenômeno que se apresenta com maior ou menor intensidade em quase todos os países. Num mundo que tende para a especialização em todas as áreas, gera a terceirização novos empregos e novas empresas, desverticalizando-as para que possam exercer apenas a atividade em que se aprimoram, delegando a terceiros a execução dos serviços em que não se especializaram. (MARTINS, p.15, 2000)

Certamente, a partir das considerações apresentadas, a evolução está associada à terceirização que facilita especializações de mercado e beneficia o crescimento das empresas de *call centers*.

8. AS SEGURADORAS E O CALL CENTER DE ASSISTÊNCIA 24 HORAS

O serviço de Assistência 24 Horas nasceu baseado nas Seguradoras, como um complemento do seguro a ser oferecido ao cliente. E ao comparar as características dos serviços de Seguro e Assistência, percebe-se que caminham lado a lado no mercado desde o início da implantação das primeiras centrais de atendimento de assistência, ressaltando que o serviço de assistência pode alavancar o negócio das seguradoras.

É possível que o mercado consumidor confunda os dois serviços, pois ambos aparecem juntos para o cliente, de tal forma que os serviços de Assistência ficam por trás dos serviços de seguros, pois ao acionar um serviço de seguro, o cliente liga para uma central de Assistência 24 Horas e se sente atendido pela própria seguradora, mesmo que o atendente seja de uma empresa de *call center* terceirizada.

Algumas características, para melhor entendimento da diferença entre uma atividade de Seguro e de Assistência 24Horas são:

Seguro: Caráter indenizatório. O segurado tem a garantia de ser ressarcido de um bem já existente.

Assistência 24 Horas: Caráter de prestação de serviços, agregando valor a um produto. Pertinente a Marketing de Relacionamento.

De acordo com os estudos realizados, os serviços de assistência surgiram na década de 1960, na França, para atender basicamente ao segmento de turismo. O principal objetivo do empreendimento era o de proporcionar ao turista, em viagem de carro pelos países europeus, a segurança adequada para o seu conforto e bem estar, já que na Europa, uma viagem de quatro horas de duração pode cruzar vários países.

Esse mesmo ideal foi o ponto de partida para que o conceito se expandisse para outras áreas, como serviço que contribuiria para proteção às pessoas em seu próprio país em relação a seus seguros de automóveis, cartões de crédito, imóveis entre outros. É na década de 70, o mercado de assistência já estava presente em vários países, sendo que no Brasil o grande avanço se deu nos anos 90.

Seja um *Call Center* de Assistência 24(vinte e quatro) Horas ou de outro tipo de atividade, envolve pessoas, profissionais que são os responsáveis por seu sucesso. Então, a gestão dos recursos humanos deve ser aplicada da melhor forma.

9. DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS CALL CENTERS

Ao investigar os desafios da Gestão de Recursos Humanos, nos *call centers*, percebe-se que vários livros de gestão empresarial e revistas de negócios chegam às livrarias e às bancas, periodicamente. Embora existam materiais ótimos que possibilitam a aquisição de conhecimento, é interessante o fato de que não são comuns livros com estudos sobre a empresa de *call center*. Por tratar-se de uma atividade com características ou particularidades diferenciadas e específicas, de expansão mundial, poderia haver mais estudos sobre a área.

Tal segmento de prestação de serviços exige uma legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial capazes de manter a qualidade da prestação de serviços até 24 horas por dia, já que alguns *call centers* atuam com assistência 24 horas. Trata-se de uma atividade complexa do ponto de vista de quem pretende manter a qualidade de gestão e sucesso duradouro.

Mesmo com a introdução de novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional, a Administração de RH precisa desempenhar um papel muito mais ativo do que burocrático. Comumente esta tem um plano de trabalho que pode ser vetado a qualquer sinal de crise na empresa. Sem falarmos que a cada dia que passa torna-se mais fácil terceirizar serviços, principalmente alguns que fazem parte da Gestão de RH, e nem sempre tal terceirização é focada em qualidade, quase sempre em redução de custos.

Ao conversar com profissionais veteranos no ramo dos *call centers*, esses orientam que na década de 1990, houve acentuada preocupação com a rotatividade de profissionais no setor, principalmente da área Operacional, mas que hoje as contribuições ao negócio, relacionadas às pessoas, vão além da questão da rotatividade.

A dificuldade da gestão de recursos humanos nos *call centers* inicia-se logo nas variadas formas de contratação da mão-de-obra. Em um *call center* encontram-se estagiários, cooperados, temporários e celetistas. Tendo como agravante a estrutura organizacional do trabalho incluindo a estrutura física vigente no ambiente, geralmente com pouco espaço e vários equipamentos, de forma que a posição de atendimento é desconfortável para o atendente.

No ramo de atividade dos *call centers* há poucos cargos operacionais e na década de 1990, mais do que hoje, era necessário um determinado nível de qualificação da mão-de-obra, que permitia a assistência adequada aos clientes, mesmo sem os equipamentos mais sofisticados.

Com a minimização dos erros as pessoas precisam estar bem preparadas para enfrentar a pressão do dia a dia ao fazerem atendimentos aos clientes, já que o cliente é alguém difícil de lidar na maioria das situações.

É comum que os profissionais se movimentem no mercado de trabalho, no quadro de pessoal dos concorrentes, o que gera a necessidade de se manter uma Gestão de Recursos Humanos capaz de contribuir com a capacitação e captação de talentos adequados, bem como estimular o comprometimento de tais talentos, para o sucesso do negócio. Corre-se o risco de desenvolver pessoas para o mercado concorrente e deve haver cuidado com a ética profissional em relação às informações confidenciais.

A Gestão de Recursos Humanos deve ser baseada no planejamento estratégico. Mas só pode o ser se os executivos que estão à frente das empresas valorizarem e investirem nas atividades envolvidas com os recursos humanos e se posicionarem como verdadeiros gestores de pessoas,

Para tanto, é importante identificar as reais contribuições que a Administração de RH tem trazido para as organizações e suas práticas de gestão de pessoas, principalmente em setores complexos de serviços, tal como é o *Call Center*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, é possível maximizar a capacidade competitiva das empresas através da gestão de recursos humanos, mas é importante que os empresários, gestores de pessoas e profissionais de RH se preocupem não apenas com os custos visualizados em determinado momento, mas sim em investir na qualidade do trabalho das pessoas e contratá-las de forma o profissional seja respeitado, que sua inteligência seja colocada em nível superior de importância em relação à inteligência artificial, que por sinal, é desenvolvida pelo ser humano.

Os profissionais tendem a sentir-se parte integrante de uma equipe e podem entender que o sucesso da organização significa seu próprio sucesso. Mas, é preciso ter uma visão de investimento e não de custo quanto à prática coerente da Gestão de Recursos Humanos.

A atividade de *call center* atua com uma estrutura diferenciada que dificulta a gestão dos recursos humanos, por isso exige maior atenção dos executivos neste ponto.

Para que os executivos possam colocar em prática o que demonstram conhecer e criar valor de longo prazo, gerar o sentido de parceria nas pessoas, precisam passar a acompanhar a atuação dos atendentes do *call center* com maior proximidade, precisam dar mais atenção às formas de contratação que a princípio lhes parece ser uma economia, o que na realidade gera custos à medida que as pessoas estão atuando descontentes em detrimento ao seu contrato de trabalho. Através da proximidade com as pessoas que operam os sistemas grandiosos, poderiam visualizar pontos de fragilidade e os reverterem a favor do negócio, ou seja, dariam a devida importância à gestão dos recursos humanos junto aos investimentos em tecnologia de ponta. Deveriam mostrar às pessoas que elas são mais importantes que os hardwares, softwares e demais equipamentos de trabalho para ganhar em produtividade e competitividade. Não adianta ter os melhores equipamentos se não tiver os recursos de tais equipamentos sendo bem aplicados por quem o opera. Ao utilizar o telefone, por exemplo, a voz do atendente pode transmitir seus sentimentos com relação ao trabalho, mesmo que este não queira e tente se controlar. Sim! É preciso ser profissional, mas acima de tudo, o profissional deve sentir-se importante.

Entre os vários pontos ressaltados nesse estudo estão questões a serem reveladas em estudos futuros. Mas, o principal ponto é de que a manutenção do desenvolvimento humano é o caminho correto para o sucesso já que a sociedade demanda qualidade nos atendimentos e não só agilidade. Os usuários dos serviços dos *call centers* não se sentem privilegiados ao serem atendidos por uma máquina ou por um atendente robotizado, com palavras padronizadas, mas sim, sentem-se privilegiados se forem atendidos na hora certa, por gente competente, eficaz que transmita confiança.

Se a empresa precisa dos melhores equipamentos, para os usuários dos serviços é como se isso fosse indispensável, mas não incomum, como se fosse uma estrutura obrigatória ao *call center*.

O diferencial competitivo, na visão dos clientes atendidos, está no atendimento veiculado pela voz, pelo contato pessoal, porque não é comum confiar nas gravações dos atendimentos eletrônicos. Em um atendimento, muito padronizado, mesmo que seja uma pessoa do outro lado

da linha, o cliente na maioria das vezes, não desenvolve simpatia e impera a frieza no relacionamento, como se estivesse falando com um robô.

Enfim, a Gestão de Recursos Humanos nos *Call Centers* é um desafio maior e mais importante do que gerir recursos tecnológicos.

Referências Bibliográficas

ABESA – Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Assistência 24 Horas, São Paulo, 2002.

ABT – Associação Brasileira de Telemarketing, São Paulo, 2002.

CALL CENTER Solution, **Congresso sobre Soluções para Call Center**, São Paulo, Expo Center, Junho 2002.

CANTERO, Christye, Talentos Humanos, **Revista Consumidor Moderno**, ed. 60, 2002.

CASTELLIANO, Tânia e FERREIRA, Norberto. **Telemarketing 100%**, R. J, Record, 1998.

DANTAS, Edmundo B. **Marketing Descompilado**. Distrito Federal, Senac, 2005.

DENKER, Ada de F. M. e VIÁ, Sarah C., **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**, São Paulo, Futura, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Sergio Pinto, **A Terceirização e o direito do Trabalho**, São Paulo, Atlas, 2000.

MARTINS, Leandro. **Marketing - Como se tornar profissional de sucesso**. São Paulo. Editora Digerati, 2006 (Coleção Treinando Executivo).

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

MARTIN, Ana Luiza, Gestão de Recursos Humanos no Call Center, **Revista Tele Serviços ABT Publicações**, ed.43, Julho 2002.

MELLO, Álvaro, **Teletrabalho (Telework)**, Rio de Janeiro, Qualitumark, 1999.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W., **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Atlas, 2000.

PADILHA, Marcos Lopes e MATUSSI, Piero G. V., **Análise Setorial Call Center - Estrutura e Mercado**, Gazeta Mercantil, 2002.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha, **CRM Series - Call Center 1to1**, São Paulo, Makron Books, 2001.

REVISTA BRASILEIRA DE GEOGRAFIA. Rio de Janeiro: IBGE, 1939- . Trimestral.

SBA - Sociedade Brasileira de Atendimento LTDA, 2001 e 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**, São Paulo, Cortez, 2000.

SINTRATEL, Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing, **Convenção Coletiva de Trabalho**, Maio 2002.

SOUZA, Joel Dutra, **Gestão Por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**, São Paulo, Gente, 2001.

SOUZA, Lilian M. de, **A Importância da Gestão de Recursos Humanos na Visão dos Executivos de Call Center**, (Dissertação de Mestrado, Centro Universitário FIEO), São Paulo, 2003.

Tellus do Brasil LTDA., 2002 a 2003.



Informações dos autores

Lilian Maria de Souza: Mestre em Administração Empresas na área de Recursos Humanos, pesquisadora sobre Gestão de Pessoas em Call Centers-CRM, Licenciada em Formação Pedagógica; graduada em Administração, administradora de empresa em atividade no mercado, professora das Faculdades Integradas Campos Salles- FICS onde é orientadora de Projetos Integradores - trabalhos de iniciação científica.