



**Um mundo no telefone**  
Experiências de trabalhadores  
de call centers no mundo





# Um mundo no telefone

## Experiências de trabalhadores de call centers no mundo

**UNI Global Union**

Relatório de Andrew Bibby

Setembro 2009

# Tabela de Conteúdos

Introdução .....	5
No mundo inteiro .....	6
Ajudar os clientes – as compensações do trabalho nos call centers .....	8
Encontrar o nosso caminho: Opções de carreira nos call centers .....	8
Toma e dá: Flexibilidade justa .....	9
Me dá um descanso .....	9
Primeiro a saúde .....	10
Estresse, estresse e estresse .....	10
Mais fortes, juntos .....	11
Alguns recursos .....	13

# Um mundo no telefone

Experiências de trabalhadores de call centers no mundo

## Introdução

---

Os call centers passaram a fazer parte da nossa vida cotidiana. Comprar e vender mercadorias, organizar viagens, pôr em ordem as finanças ou resolver problemas de TI, são parte das numerosas tarefas que cada vez em maior medida são realizadas por telefone.

Atualmente, centenas de milhares de pessoas trabalham numa atividade que há quinze anos era quase desconhecida.

Conversamos com doze trabalhadores e trabalhadoras de call centers do mundo inteiro. Eles provêm de sociedades e culturas diferentes, mas têm muito em comum. Compartilham o orgulho do profissionalismo que querem colocar no seu trabalho e a satisfação que produz ajudar as pessoas que telefonam. Seus processos de trabalho são similares e seu tempo de trabalho é controlado pelos mesmos sistemas de distribuição automática de chamadas (ACD).

Ora bem, embora os processos de trabalho sejam similares, as condições de trabalho podem diferir enormemente. Alguns centros oferecem boas condições ao pessoal, mas outros se propõem metas de resultados que são pouco realistas; nesses centros os seres humanos dependem da tecnologia, o trabalho é extenuante ou até perigoso e é difícil prestar um serviço de qualidade.

Isso é inaceitável. A UNI Global Union há muito tempo vem lutando pelo trabalho decente para os trabalhadores dos call centers. Este relatório, através das vozes das pessoas que trabalham cotidianamente nos call centers, sugere maneiras de consegui-lo.



## No mundo inteiro

---



**Anna Bloomquist** mora em Everett, uma cidade do estado de Washington, Estados Unidos. Trabalha numa importante empresa de telecomunicações. Atende os clientes comerciais que têm problemas com seus telefones celulares.

**Rainer Hildenbrand** tem 55 anos. Depois de aceitar a saída antecipada de seu emprego anterior, faz seis anos começou a trabalhar no call center do maior fornecedor de produtos frescos da Austrália, onde ele toma os pedidos dos comércios.



**Asim Hussain** mora numa pequena cidade belga situada perto da fronteira com a Holanda. Trabalha há quatro anos numa empresa de call centers belga multilingüe como assessor técnico da mesa de ajuda. Tem 30 anos.

**Sidney Ribeiro** teve vários empregos, entre eles, num banco. Estava desempregado quando aceitou pela primeira vez uma vaga num call center e agora trabalha em São Paulo para a mesma empresa global que a Cléia.



**Haithem Ourghemmi** tem 29 anos e trabalha há cinco anos na filial tunisiana de uma empresa global de call centers que tem uns 250 centros em 47 países. Atende chamadas de vendas e assessora clientes do estrangeiro.

**Cléia da Silva**, de 19 anos, vive e trabalha em São Paulo, Brasil. Há três meses trabalha num call center dirigido por uma filial internacional de call centers de uma importante empresa de telecomunicações européia.

**Julian Izquierda** mora em Dublin e trabalha há sete anos num call center internacional que pertence a uma importante companhia aérea européia, ele

recebe telefonemas relacionados com viagens. Antes de começar neste emprego ele tinha trabalhado no call center de um banco na Espanha. Tem 45 anos.



**Lukás Cáp** tem 28 años e nasceu em Praga. Foi morar na Irlanda há uns oito anos e trabalha no departamento de reclamações do principal fornecedor irlandês de serviços de telecomunicações. Este serviço é subcontratado a uma importante empresa de serviços comerciais.

**Eileen Redmond** trabalha no call center da empresa de energia elétrica estatal de Queensland, Austrália. Trabalha lá há sete anos e é líder da equipe. Tem algo mais de cinquenta anos.

**Debbie Ellis** trabalha no call center de uma importante empresa de táxis em Brisbane, Austrália, que funciona as 24 horas do dia. Depois de trabalhar nove anos na indústria, agora se dedica a treinar pessoal, porém cada tanto atende telefonemas.



**Ericka Ivonne González Reyes** mora numa cidade próxima da Cidade do México e trabalha no turno da tarde/noite em vendas e suporte técnico do call center de uma importante empresa de telecomunicações mexicana. Tem 31 anos e no tempo livre, estuda Tecnologia de Alimentos na universidade.



**Carolina González Suárez**, de 25 anos, trabalha há três anos num call center na Cidade do México, dirigido por uma importante empresa de telecomunicações internacional, principalmente para atender consultas bancárias. Toma conta de sua avó de oitenta anos, sua irmã (que está numa cadeira de rodas) e de seu irmão adolescente, e diz que trabalha no call center por necessidade.

## Ajudar os clientes – as compensações do trabalho nos call centers

---

O trabalho nos call centers é regido por muita disciplina, com tecnologia de distribuição automática de chamadas, que controla a quantidade que recebe cada agente. Pode ser uma experiência desumanizante, com os piores aspectos da rotina das linhas de montagem das fábricas, aplicados ao trabalho não manual.

*“Como é um dia típico? Como em todo call center, você chega, entra no sistema, se prepara e liga o computador e começa a receber ligações, uma após a outra. Você tem uma pausa. Recomeça. Almoça. Nada especial. Algumas chamadas são difíceis de dominar. Alguns clientes não estão satisfeitos, Algumas coisas exigem muita atenção. É algo estressante, mas você acaba se acostumando”*

**Julian Izquierda (Irlanda)**

O trabalho nos call centers não tem por que ser tão robótico. Muitos dos nossos entrevistados disseram que sentiam a satisfação de um trabalho bem feito – sempre e quando lhes fosse dado o tempo necessário para atender corretamente os clientes.

*“Eu gosto de ajudar as pessoas ... e de poder encontrar uma solução aos problemas dos clientes”*

**Anna Bloomquist (EUA)**

*“Os aspectos de que eu gosto são o contato com os clientes e chegar a conseguir algo. Temos muitas coisas diferentes para fazer, por isso não chega a ser realmente chato”*

**Rainer Hildenbrand (Austrália)**

*“Onde eu trabalho há diferentes responsabilidades, não nos limitamos a receber chamadas – por exemplo redigir cartas, fax, etc. Portanto, há algo de variedade”*

**Lukás Cáp (Irlanda)**

## Encontrar o nosso caminho: Opções de carreira nos call centers

---

Os trabalhadores dos call centers efetuam um trabalho responsável, representando seus empregadores frente ao público, mas, com frequência, é desvalorizado, é visto como não especializado e de ínfima importância, tanto por parte do público em geral como por parte de alguns empregadores.

*“Ao ser classificados como trabalhadores ou trabalhadoras dos call centers, as pessoas pensam que se trata de um emprego sem importância e medíocre. É pouco habitual ser admirado por ser um operador de televendas. Pelo contrário, você sente que vale pouco. Os/as teleoperadores(as) têm que se fazer respeitar, para que os outros saibam que se trata de um trabalho digno”*

**Carolina González Suárez (México)**

As oportunidades de carreira limitadas e a baixa qualidade do emprego causam um importante movimento de pessoal no caso de muitos empregadores.

Por conseguinte, o trabalho nos call centers passa a ser “simplesmente um trabalho”, e, além disso, não muito bem remunerado. Muitos de nossos entrevistados eram jovens, com dificuldades para iniciar uma verdadeira “carreira” e frequentemente tratando de combinar seu trabalho com a continuidade de seus estudos. Trabalhadores de mais idade, desempregados ou aposentados antecipadamente, também se encontram em empregos nos call centers.

*“Passa a ser muito repetitivo, muito mecânico e não há nenhum outro nível de promoção”*

**Ericka Ivonne González Reyes (México)**

*“Temos um sistema salarial em dois níveis de forma que quanto mais experiência você tiver mais dinheiro vai receber, mas isso acaba depois de três anos”*

**Rainer Hildenbrand (Austrália)**

Os empregadores responsáveis se ocupam das questões relativas ao desenvolvimento pessoal e à progressão da carreira para o pessoal. Uma das entrevistadas explicou que sua empresa valoriza a disciplina que decorre do trabalho nos call centers, portanto, costuma recrutar o pessoal dos call centers em outras áreas de suas atividades.

Outra delas elogia a oportunidade que lhe foi dada em matéria de formação: “Esta empresa tem sido como uma escola para mim”, afirmou.

*“ Há muitas oportunidades no emprego, eu comecei como representante do serviço ao consumidor, fui me abrindo caminho até um cargo superior. Seguidamente obtive um trabalho fazendo processos e, atualmente, tenho um cargo de diretora de equipe ”*

**Eileen Redmond (Austrália)**

### **Toma e dá: Flexibilidade justa**

---

Os call centers exigem trabalhar de maneira flexível para poder enfrentar os picos e vales das chamadas entrantes ou, no caso das chamadas saintes, as horas em que houver maiores probabilidades de que os clientes respondam a ligação.

Ora bem, flexibilidade não tem que ser sinônimo de insegurança. Os trabalhadores esperam, em troca da flexibilidade, um contrato permanente e a possibilidade de negociar suas listas de turnos.

*“O trabalho nos call centers tem uma imagem ruim – sempre com a conotação de precariedade e instabilidade, dificultando a obtenção de créditos bancários, por exemplo ”*

**Haithem Ourghemmi (Tunísia)**

*“Passei oito meses com vários contratos temporários: contratos diários, contratos semanais. Durante esse período sempre fui flexível e nunca reclamei: tudo para obter um contrato fixo. Depois de oito meses, finalmente, me ofereceram um, mas incluía um período de prova”*

**Asim Hussain (Bélgica)**

Os turnos de trabalho podem levar a dificuldades de harmonização entre a vida privada e a vida profissional. Por exemplo, Carolina contou que trabalha até as dez da noite e, depois tem uma viagem de setenta minutos no transporte público para chegar a sua casa.

Os turnos que mudam de uma semana para a outra podem ser problemáticos, especialmente para os trabalhadores(as) dos call centers que também querem continuar estudando e para aqueles que têm

responsabilidades familiares. Como disse um entrevistado, turnos regulares seriam uma grande ajuda: “Assim, os/as trabalhadores(as) saberiam o que lhes espera e poderiam planejar sua vida fora do trabalho.”

*“Temos que oferecer uma noite por semana. Podemos dizer o dia que preferimos, mas poucas vezes é levado em consideração no programa. Reservar uma noite por semana para um curso ou para ir à academia é praticamente impossível”*

**Asim Hussain (Bélgica)**

*“Não temos fim de semana. Isso torna difícil os encontros com a família e com os amigos que não trabalham no fim de semana. É difícil para os que têm família, especialmente se têm crianças, porque não podem ir de passeio com elas no fim de semana. Se eu casasse, seria problemático ter vida familiar com este tipo de trabalho ”*

**Haithem Ourghemmi (Tunísia)**

Vários(as) dos entrevistados(as) que trabalham em call centers onde há reconhecimento sindical disseram que o sindicato tinha ajudado a negociar adicionais salariais pelo trabalho noturno, de final de semana e nos dias feriados. Remunerações deste tipo reconhecem os inconvenientes do trabalho por turnos e podem ajudar a diretoria a garantir que seu pessoal esteja disponível quando é necessário: como nos disse uma pessoa, “aqui o pessoal prefere trabalhar nos fins de semana devido ao pagamento de adicionais”.

### **Me dá um descanso**

---

A distribuição automática de chamadas encaminha chamadas ao pessoal constantemente e é necessário sair ativamente do sistema para tomar um descanso.

Os/as trabalhadores(as) informam que normalmente as pausas são muito breves e pouco flexíveis. Uma trabalhadora mencionou sua sensação de estar “acorrentada a sua escrivaninha”.

Os direitos humanos fundamentais estão subordinados às pressões de trabalho.

*“Se você trabalha oito horas por dia, você tem direito a um recesso pago de trinta minutos. Se são seis horas, você tem apenas algo mais de 22 minutos para comer um sanduíche. Mas não*

podemos tomar esses recessos quando queremos: devemos nos inscrever numa lista. Quando há muitíssimas chamadas de clientes, às vezes devemos esperar horas antes de poder parar, isso significa que almoçamos às duas ou três da tarde. Ir ao banheiro é outro problema. Podemos ir quando precisamos, mas é deduzido do tempo do nosso recesso. Eu acho uma vergonha”

Asim Hussain (Bélgica)

“Às vezes meia hora não é suficiente, especialmente se você tem que fazer algo durante seu recesso de almoço, por ex. ir à farmácia”

Debbie Ellis (Austrália)

“Você tem que atender as consultas telefônicas dos clientes durante oito horas todos os dias, e tem direito a um recesso de 40 minutos, divididos em quatro breves pausas de dez minutos. E sempre depende das exigências do trabalho – às vezes você não pode ir ao recesso porque tem clientes na linha”

Haithem Ourghemmi (Tunísia)

## Primeiro a saúde

---

Para que os call centers sejam eficazes e seguros, os empregadores devem investir regularmente em tecnologia.

Mesquinhar nas instalações para o pessoal gera riscos inaceitáveis. Num call center, as telas dos computadores tinham sido colocadas sobre velhas mesas desconjuntadas, o pátio foi descrito como “uma toca de ratos”.

Detalhes pequenos, como o tipo de cadeiras ou a possibilidade de ajustar a altura da estação de trabalho, são extremamente importantes para os trabalhadores, que têm que passar todos os dias de trabalho na mesma posição.

“A mesa de trabalho tem que ser ajustável, para que você possa subi-la ou baixá-la, porque todas as pessoas não têm a mesma estatura”

Rainer Hildenbrand (Austrália)

“Os locais de trabalho são outro problema: os assentos não eram bons, nada ergonômicos, e começamos a ter dor nas costas. As divisórias

eram bastante ruins, na verdade, se houver um surto de alguma doença, por ex. uma epidemia de gripe, todos estamos em perigo”

Carolina González Suárez (México)

A luz e a calefação também são importantes. O ar condicionado, requerido para manter fresco o equipamento de TI, mantinha uma parte do local de trabalho pelo menos quatro graus mais quente que a outra. Isso talvez fosse bom para o equipamento, disse, mas não para a saúde do pessoal do call center.

Problemas como estes podem ser solucionados. A pressão dos sindicatos possibilitou importantes melhoras quanto à saúde e a segurança em muitos destes call centers. Uma entrevistada da Austrália elogiou seu local de trabalho, desenhado para ser totalmente acessível a pessoas em cadeiras de rodas, incluindo mesas de altura ajustável.

## Estresse, estresse e estresse

---

“A condição de estresse é bastante grave porque assim que você sentar é só discar, discar e discar. Evidentemente a pressão imposta pelo supervisor é vendas, vendas e vendas, queremos vendas e mais vendas”

Carolina González Suárez (México)

Muitos trabalhadores e trabalhadoras de call centers acham que seu trabalho é extremamente estressante.

O uso de tecnologia aumenta a pressão. As chamadas são alinhadas e distribuídas automaticamente a cada agente à medida que eles ficam livres, portanto, habitualmente, há poucas possibilidades de ter um descanso. Normalmente, os agentes têm metas com relação ao número de chamadas que devem tomar por hora. Impera uma forte pressão para reduzir a duração das chamadas e acelerar o trabalho.

O uso de roteiros (formulários estabelecidos que os agentes devem utilizar) em alguns call centers se soma ao estresse e priva os call centers do controle de seus próprios processos de trabalho.

Vários entrevistados comentaram a maneira em que as metas quantitativas afetam a qualidade de seu trabalho. Rainer contou que ele era avaliado segundo a quantidade de chamadas atendidas por hora, apesar

de que poderia realizar mais vendas para sua empresa se pudesse atender bem as necessidades específicas do cliente – “Se tenho que orientar um cliente, preciso de mais tempo”, disse.

*“O estresse adicional provém essencialmente dos objetivos impostos por meus superiores, por exemplo o número de chamadas que devem ser atendidas diariamente, as restrições relativas a sua duração, o número de segundos para finalizar as chamadas, etc.”*

**Asim Hussain (Bélgica)**

Satisfazer os objetivos quantitativos é ainda mais estressante, se esses objetivos estão ligados às vendas. Como sintetizou um entrevistado: “O que importa aqui são os números e os benefícios”, disse.

*“Este trabalho me parece estressante principalmente devido ao sistema de quotas que me impõem e ao sistema de medição mutável através do qual sou avaliada”*

**Anna Bloomquist (EUA)**

*“Na época da minha formatura ... deduziram pontos de minhas vendas aduzindo que um mês antes tinha efetuado um excelente nível de vendas e no seguinte mês o nível era muito medíocre. Só por não ser constante reduziram o resultado final”*

**Julian Izquierda (Irlanda)**

O rigoroso controle dos resultados junto com metas de vendas e de chamadas tratadas muito elevadas pode provocar intimidação no local de trabalho. Uma entrevistada disse: “Os diretores ou os supervisores podem dizer “Posso fazer o que eu quiser com você, se agir mal comigo”, na verdade, é bastante preocupante.

Os/as entrevistados(as) chamaram a atenção acerca do alto grau de controle e supervisão dos trabalhadores, característica de numerosos call centers. O controle encoberto (por ex. supervisores que escutam as chamadas à medida que vão sendo atendidas sem o agente saber) é particularmente estressante.

*“Se eu fosse a encarregada, modificaria o sistema de controle, para que houvesse menos”*

**Cléia da Silva (Brasil)**

O estresse é internacionalmente reconhecido como

um problema de saúde e segurança no trabalho e os empregadores deveriam tomar medidas para assumir suas responsabilidades com relação a seu pessoal. Alguns diretores de call centers tratam de abordar esta questão. Um dos nossos entrevistados disse que seu diretor tratava de ser compreensivo quando um membro do pessoal acabava de lidar com um cliente excepcionalmente desagradável: “com efeito, dizia “você quer ter um pequeno descanso?” Outro mencionou o programa de assistência aos empregados que oferecia apoio ao pessoal.

### **Mais fortes, juntos**

---

Trabalhar num call center pode ser uma experiência positiva. A maioria dos/das entrevistados(as) tinham a sensação de que uma presença sindical contribuía a melhorar a situação.

Um trabalhador afirmou “Eu acho uma insensatez não estar num sindicato. Como pessoa individual você não tem poder de negociação, podem fazer com você o que quiserem.”

*“É importantíssimo ter uma presença sindical nos call centers. Comecei a trabalhar neste centro numa época em que não existia. Era difícil criticar as decisões da diretoria. A demissão era o destino de todo aquele que reclamasse ou tratasse de afirmar seus direitos. A presença do sindicato no centro contribuiu a minimizar os abusos de poder, sensibilizou com relação aos direitos e obrigações dos trabalhadores e melhorou as condições gerais de trabalho.”*

**Haithem Ourghemmi (Tunísia)**

*“Ajuda muito pertencer a um sindicato. Temos uma convenção coletiva, são evitadas assim, muitas irregularidades e o comportamento caótico da companhia. Quando o sindicato chegou, muitas coisas mudaram: dos locais de trabalho ao comportamento do pessoal hierárquico com relação a nós. Eu acho que o ambiente é muito melhor desde a chegada do sindicato”*

**Ericka Ivonne González Reyes (México)**

Uma pesquisa acadêmica efetuada recentemente indica níveis relativamente altos de negociação coletiva em call centers em nível internacional, aproximadamente 40%. Essa mesma pesquisa comprovou que justo mais da metade dos call centers tem alguma forma de representação coletiva.

Entretanto, alguns trabalhadores continuam sem gozar da liberdade de se filiar a um sindicato ou de participar livremente em atividades sindicais. Um entrevistado falou de perseguição: “Os diretores buscam me assediar e me fazer sentir mal”.

Este tipo de comportamento da diretoria é deplorável e viola os direitos trabalhistas fundamentais reconhecidos na Declaração Universal de Direitos Humanos, o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos e os Convênios fundamentais da Organização Internacional do Trabalho. Também demonstra pouca visão. Três entrevistados opinaram que a representação e o reconhecimento coletivos não somente eram benéficos para a força de trabalho, mas também para a empresa. Como disse Hielen: “Oferece uma base sólida à diretoria e aos empregados – não deve beneficiar um ou outro. É preciso negociar um acordo conveniente para todos.”

*“Funciona nos dois sentidos, para o pessoal e para a empresa, é melhor ter uma convenção coletiva, um conjunto de direitos para todos e para cada um”*

**Rainer Hildenbrand (Austrália)**

Este tipo de abordagem foi reconhecido na Europa, onde em 2004 a UNI e a organização de empregadores ETNO acordaram juntas as Diretrizes Europeias para os Centros de Serviço ao Cliente. Estas diretrizes estabelecem um conjunto de princípios para call centers, desenhados para produzir emprego de qualidade e alto nível de serviço ao cliente. “Aqueles que nestes centros de serviço ao cliente mostram seu interesse por assegurar a satisfação do trabalho e o desenvolvimento de seus empregados são os garantes do futuro desta atividade”, afirma a declaração.

Também é a experiência de muitos(as) de nossos entrevistados(as). Quando perguntamos a Debbie qual é a opinião de seu empregador acerca da recente convenção coletiva inovadora para o call center, respondeu de imediato: “A diretoria? Acho que estão felizes.”

## Alguns recursos

---

Carta da UNI Global Union para Call Centers:

[www.callcentreaction.org](http://www.callcentreaction.org)

Diretrizes Europeias para os Centros de Serviço ao Cliente (Acordadas em comum pela UNI-Europa Telecom e a Associação europeia de operadores de redes de telecomunicações, como parte do processo de diálogo social europeu). Disponível em:

[www.callcentreaction.org](http://www.callcentreaction.org)

Relatório Mundial sobre Call Centers: Perspectivas Internacionais em matéria de gestão e emprego

<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>





