



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **DIRETRIZES PARA A SUSTENTABILIDADE DO PROJETO APRENDIZ: ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER**

**FERNANDA EDILEUZA RICCOMINI DE SOUZA**

Universidade Nove de Julho  
fernanda.riccomini@gmail.com

**MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
madu4@hotmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **DIRETRIZES PARA A SUSTENTABILIDADE DO PROJETO APRENDIZ: ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER**

### **Resumo**

Constantemente as organizações precisam se adequar a legislação pertinente ao seu segmento. Apesar de obrigatórias e nem sempre facilmente aceitas, muitas vezes tais mudanças trazem a oportunidade de melhoria dos serviços prestados e das formas do trabalho dentro das organizações. Esta monografia tem como objetivo central demonstrar como o Decreto Lei n.º 5.598, de 01 de dezembro de 2005 (que regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências), foi inserido no contexto de uma Operadora de Saúde, em especial em seu setor de atendimento ao cliente, via telefone (Central de Relacionamento). No estudo de caso proposto concluiu-se que os resultados do projeto em grande parte foram positivos na organização, visto que demonstraram que é possível utilizar a mão de obra de aprendizes na atividade de atendimento ao cliente, com a mesma excelência e produtividade que os profissionais já inseridos no mercado, desde que os esforços com treinamentos, valores humanos e gestão de pessoas sejam intensificados. A nova proposta de inserção de aprendizes garantiu também a formação destes profissionais e a preparação para outras atividades dentro da própria organização, promovendo a sustentabilidade da mão de obra utilizada pela empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Projeto Jovem Aprendiz; oportunidade de empregabilidade; Call Center.

### **Abstract**

The companies constantly need to adapt to appropriate legislation in their segment. In spite of obligatory and not always easily accept. Often such changes bring an opportunity to improve the services rendered, and organization of work inside the companies. This monograph aims to demonstrate the central that Law 5.598, of December 01st, 2005 (that regulates the hiring apprentices, and gives other provisions), has been inserted in context of a Health Insurance, in particularly in the sector of costume service, via phone (Relationship Center). In the proposed case study it was concluded that results of the project were largely positive for company. Show how it's possible using apprentices labor on activities of costume service, with the same excellence and productivity that professionals already inserted in the work market. Provided that the efforts with training, human values and people management will be intensify. The new proposal of insert apprentices, ensured professionals formation and also prepare for the other activities inside of company. Sustaining the labor used for company.

**Keywords:** People Manangement; Project Apprentice; opportunity to employability; Call Center.



## 1 Introdução

Muitas são as questões ligadas à situação de falta de empregabilidade dos jovens no mundo inteiro. Ações para o incentivo da contratação deste tipo de mão de obra não acontecem com frequência, ficando com o próprio jovem a maior responsabilidade da inserção do mercado de trabalho.

Os jovens, um pouco mais favorecidos, que conseguem melhores condições para o desenvolvimento do ensino fundamental, médio e superior, ainda possuem alguma vantagem competitiva, na busca do primeiro emprego, diante da massa que não possui um histórico escolar adequado. Aqueles que têm acesso a uma faculdade despontam como grandes favoritos para conseguirem as vagas disponíveis no mercado, porém de qualquer forma, muitas vezes são iniciados no ambiente laboral, sem orientação, acompanhamento, salários baixos e atividades nem sempre ligadas às áreas de formação.

Por outro lado, o crescimento das empresas que atuam como prestadoras de serviços de atendimento ao cliente e a necessidade constante de chegar ao potencial cliente de maneira barata e rápida, geram ampliação das vagas para consultores de atendimento no mercado de trabalho e o perfil do público juvenil, participante dos programas de aprendizado, é muito similar aos dos profissionais já inseridos no mercado na função.

Diante desta problemática, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Os jovens aprendizes podem atender aos clientes de um Call Center com a mesma excelência e produtividade que os profissionais já inseridos no mercado? O objetivo geral deste estudo é analisar se é possível utilizar a mão de obra de aprendizes na atividade de atendimento ao cliente de um Call Center, com a mesma excelência e produtividade que os profissionais já inseridos no mercado. E como objetivos específicos: observar as diretrizes da implantação do projeto aprendiz em um Call Center; comparar os indicadores de produtividade e comportamentais, entre a mão de obra de colaboradores sem experiência anterior (aprendizes) e colaboradores com experiência, no período de dezembro de 2009 à julho de 2011 e analisar os resultados da implantação do Decreto Lei nº 5.598 (Brasil, 2005), que regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências, na Operadora de Saúde.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Na Introdução encontra-se as considerações iniciais, a justificativa e os objetivos da pesquisa. No capítulo relacionado à Fundamentação Teórica, serão apresentados os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento do trabalho. O capítulo que retrata Metodologia do Estudo explana sobre os fundamentos metodológicos que moldaram o caráter deste Estudo de Caso, o tipo de abordagem utilizada e as etapas de pesquisa que foi proposta para coleta e análise dos dados. Serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa e suas respectivas análises no penúltimo capítulo. Dedicado à conclusão, o último capítulo explora os aspectos teóricos em detrimento à prática vivenciada no estudo de caso.

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo abordando aspectos relacionados aos jovens, ao mercado de trabalho, as motivações que levam ao trabalho, a legislação pertinente que protege o jovem trabalhador, o segmento de Call Center e as perspectivas de empregabilidade neste mercado, a comparação do perfil do profissional de Call Center e o Jovem Aprendiz, a importância da qualificação do Jovem em sua primeira atividade laboral e as responsabilidades das organizações, que empregam este tipo de mão de obra, no desenvolvimento deste jovem profissional.

### 2.1 Jovens, Mercado de Trabalho e Motivações Laborais



Atualmente se discute sobre a maioria penal, sugerindo-se a mudança para maiores de dezesseis anos, porém uma parcela pequena da sociedade sustenta que há relação entre violência urbana e falta de alternativas de socialização adequadas para jovens e adolescentes em situação de risco. A sociedade entende essa necessidade, mas o mercado não se abriu e só se abrirá por força da lei (Lassance; Nunes, 2007).

Apesar do desgaste que uma dupla jornada trabalho-estudo represente, o aluno trabalhador desenvolve maior grau de maturidade, tem mais condições de aprender e maiores oportunidades de construir um futuro que lhes permita ascender em uma carreira profissional, além de representar a possibilidade de superação da sua atual condição de econômica (Amazarray et al., 2009).

O cenário do trabalho, no mundo contemporâneo, é formado por grandes mudanças que aconteceram ao longo dos séculos. As próprias relações de trabalho, a ampliação dos setores de serviços, a organização das empresas de forma mais enxuta, a utilização e a disponibilização de tecnologia de ponta, o acesso fácil a informações e o desenvolvimento das telecomunicações geram instabilidade e aumentam cada vez mais as exigências de qualificação e profissionalização para a empregabilidade (Lassance; Nunes, 2007).

## 2.2 Histórico das Medidas Legais e Políticas Públicas, visando a proteção do Jovem Trabalhador

O conceito de aprendiz aparece, no Brasil, no século XIX, associado ao de menor abandonado. E a partir da segunda metade do século XIX, várias medidas legais e políticas públicas foram estabelecidas no Brasil. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em seu Programa de Aprendizagem Comercial (Senac, 2006 p. 06), faz um histórico destas medidas e políticas:

- Aprimoramento da formação dos aprendizes em oficinas públicas e privadas, passando a ter uma feição mais escolarizada e profissionalizada;
- Decreto n.º 31.546 (Brasil, 1952), que dispõe sobre o conceito de empregado aprendiz;
- Instituição do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), pela Lei n.º 8.069 (Brasil, 1990), que considera adolescente a pessoa entre 12 e 18 anos. Ao dispor sobre o direito à profissionalização e à proteção no trabalho (Art. 60), proíbe qualquer trabalho a menores de 14 anos de idade, salvo na condição de aprendiz;
- Jornada máxima de seis horas para os que ainda não concluíram o Ensino Fundamental, permitida jornada de oito horas para os que já concluíram o Ensino Fundamental, desde que nela estejam incluídas as horas destinadas à aprendizagem teórica; garantia de salário mínimo/hora, salvo condição mais favorável;
- Decreto n.º 5.598 (Brasil, 2005), que dispõem sobre os requisitos necessários à condição de aprendiz, instituindo como principais mudanças: aprendiz é a pessoa com idade maior de 14 anos e menor de 24 anos (essa idade máxima de 24 anos não se aplica a aprendizes com deficiência); priorização de adolescentes entre 14 e 18 anos, para contratação de aprendizes, exceto em situações de atividades insalubres ou perigosas, entre outros.

Muitos jovens contratados, beneficiados pelos programas e políticas públicas do Governo, estão mais presentes no setor de serviços. Segundo o estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - Dieese (2006) apud Corrochano e Nascimento (2007, p.10) observa-se que na região Metropolitana de São Paulo, 48,2% dos jovens entre 16 e 24 anos estavam ocupados no setor de serviços, contra 22,1% dos ocupados na indústria, 20,6% no comércio, 5,3% no emprego doméstico e 3,4% na construção civil.

Considerando-se a grande porcentagem de jovens empregados no setor de serviços, um de seus ramos, o segmento de Call Center, será objeto deste estudo.



### 2.3 Call Center – Segmento em Expansão e Oportunidade de Empregabilidade

Para contextualizar a relação ao desenvolvimento do setor de *Contacts Centers* ou Centrais de Relacionamento, foi analisada a evolução da base de sua atividade, que é o Telemarketing. Para a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o telemarketing “é toda e qualquer atividade desenvolvida por meio de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing” (ABT, 2011).

O Telemarketing surgiu na década de 1960, nos Estados Unidos, com o aparecimento do serviço 800 da Bell System. No Brasil, se popularizou na década de 1990. Hoje é cada vez mais difundido nos mais diversos setores da economia e já se tornou um dos maiores geradores de emprego do País. A partir do ano 2000, as centrais de telemarketing foram substituídas pelos Call Centers, permitindo uma comunicação com seus clientes, por diversos canais, chamados de *Contact Center* (Alves, 2011).

Nas pesquisas realizadas por Corrochano e Nascimento (2007), verificou-se que o principal mercado atendido pelos Call Centers brasileiros é nacional, pois 64% das empresas fazem atendimento para todo o país, 17,5% abrangem apenas a localidade onde estão instaladas, 15,8% têm abrangência regional e 2,6% atendem ao público internacional. Quanto aos segmentos econômicos atendidos, destacam-se o varejo (12%), os serviços financeiros (11,3%) (principalmente bancos) e as telecomunicações (10,8%), tendo as centrais de grande porte como maiores contratantes o setor financeiro, de telecomunicações e de seguros; enquanto as de menor porte se dedicam aos segmentos do varejo, mídia e saúde.

Seguindo o maior uso de Telemarketing em atendimento ao consumidor, está o uso em vendas, sendo 26,2% do total, seguido por uma classificação genérica de “outros tipos”, o que inclui agendamento de visitas, apoio para vendedores, confirmação de presença em eventos e atualização de cadastros, dentre outros. Como instrumento de cobrança, os Call Centers são usados em 13,1% dos casos.

Em paralelo à evolução da atividade de Telemarketing e do segmento de *Contacts Centers*, vale ressaltar também a mudança na concepção do modo como as atividades do trabalho estão sendo desenvolvidas, visto que os conceitos nas formas de produção estão sendo transformados.

### 2.4 Perfil dos Teleoperadores x Perfil dos Aprendizes

Com as novas exigências impostas pela legislação pertinente, os Call Centers foram obrigados a adequar os seus níveis de espera para o atendimento, aumentando o quadro de consultores, para garantir que o cliente fosse atendido mais rapidamente. Outro ponto importante que foi revisto foi à reestruturação dos moldes para capacitação e qualificação dos colaboradores do segmento de Call Centers, pois as exigências na qualidade da prestação dos serviços foram ampliadas.

Com a ampliação do mercado no segmento de *Contacts Centers*, devido ao desenvolvimento do setor de telecomunicações e à intensificação da necessidade de acessos aos clientes, cresce também a necessidade de investimento na capacitação da mão de obra empregada no atendimento ao cliente e na valorização do serviço prestado. Tal segmento já é considerado uma porta oportuna para a inserção social, haja vista, os níveis sócio-cultural-histórico dos profissionais, em grande maioria contratados, para desempenhar as funções de linha de frente do setor (operador de Telemarketing).

Apesar de estudos demonstrarem que o grau de escolaridade, dentre os operadores de Telemarketing, é considerado um dos mais elevados em relação à média do mercado brasileiro, é possível observar que nos processos de seleção aspectos como idade e grau de escolaridade não são mais os requisitos principais para o desenvolvimento das funções. Para



esta profissão a maior relevância é atribuída às competências, principalmente as relacionadas por Silva e Mocelin (2009):

- a) estabilidade emocional, para lidar com insatisfações, frustrações e pressões relacionadas à atividade;
- b) percepção e discernimento, para entender a necessidade do cliente e ajudá-lo promovendo alternativas adequadas;
- c) argumentação lógica, para orientar e esclarecer as objeções do cliente;
- d) curiosidade, para investigar e questionar processos;
- e) boa fluência verbal e escrita, para manter uma conversa com clareza, sem vícios de linguagem ou erros gramaticais e realizar registros claros e objetivos para tratativa de esclarecimentos;
- f) empatia, para se colocar no lugar do cliente, entender a sua necessidade e resolver da melhor forma sua solicitação;
- g) concentração para manter-se focado no atendimento;
- h) criatividade e flexibilidade para sair de situações inusitadas;
- i) comprometimento, que poderá impactar em piora dos índices de *turnover* e absenteísmo;
- j) postura ética e moral, pois a maioria dos serviços prestados por estes profissionais normalmente são serviços relacionados a informações confidenciais do cliente e da empresa.

A contratação de aprendizes para desenvolvimento de atividades laborais em Call Centers está alinhada as exigências quanto ao perfil do atual profissional de Telemarketing ou teleatendimento. Por meio de entrevistas com empregadores no segmento de *Contacts Centers*, Corrochano e Nascimento (2007), observaram que a justificativa para a alta contratação de mão de obra juvenil está na facilidade de adequá-la às condições de trabalho; além disso, atribui-se aos jovens maior capacidade de assimilação de treinamentos e, principalmente no caso daqueles oriundos de famílias de baixa renda, de suportar as pressões para o cumprimento de metas de atendimento. Ainda nas entrevistas a questão do caráter de responsabilidade social que as oportunidades geram, foram mencionadas.

Por fim, destacou-se na pesquisa de Silva (2006), que as novas exigências por qualificação e competências impõem novos desafios no âmbito da formação profissional, que ultrapassam instituições formais como escolaridade e formação técnica, pois seriam construídos ao longo da trajetória de vida dos indivíduos. Tal análise remete a responsabilidade das empresas que contratam este tipo de mão-de-obra, sejam de aprendizes ou adolescentes que já possuem algum tipo de experiência profissional, visto que tais profissionais participarão da linha de frente de seu atendimento, podendo influenciar fortemente a concepção dos clientes em relação a organização e seus serviços prestados.

## 2.5 Qualificação Profissional do Jovem Aprendiz e Responsabilidades das Organizações Empregadoras

A escolha por este tipo de projeto, inserção de mão de obra aprendiz, deve levar em conta o investimento ou a otimização de recursos em treinamento e um maior acompanhamento, visto que se trata de uma mão de obra carente, que normalmente não teve a opção na construção dos alicerces de base educacional e cultural.

Durante todo o processo dos dois anos de contrato, período este determinado como tempo máximo de participação do projeto Aprendiz, é imprescindível a figura da instituição educacional parceira da organização, assim como para Lassance e Nunes (2007 p.169), as instituições de profissionalização ou atendimento social constituem um circuito ou uma rede institucional de proteção, assistência e justiça social.

Lassance e Nunes (2007 p.175) destacam algumas medidas que devem ser propostas ou desenvolvidas na empresa, na relação com o adolescente:



- a) vincular o adolescente diretamente a um funcionário adulto, que será referencial para orientar no comportamento, ensinar as tarefas e cobrar os resultados, refletindo sobre as funções e relações no trabalho;
- b) definir o contexto de trabalho, a empresa, em comparação à rede de amigos, à família, os comportamentos adequados, as exigências de cada situação e sua capacidade de resposta positiva;
- c) explicar a empresa, os objetivos, o negócio, a finalidade, a missão, de forma a proporcionar compreensão sobre o todo, sobre a forma de sua contribuição no esforço coletivo;
- d) refletir sobre a dinâmica do trabalho, suas funções, o aprendizado, a rotina e as obrigações boas e ruins, a necessidade de uns pelos outros para a construção de um trabalho coletivo;
- e) questionar a possibilidade de diálogo junto às pessoas da empresa, entre o empregador e o adolescente, sugerir reuniões de avaliação, ouvir sugestões para melhorar o engajamento e o desempenho, verificar a possibilidade de abrir canais de comunicação;
- f) acompanhar, com o adolescente e com a liderança, a evolução do grau de dificuldade e complexidade das tarefas, de acordo com seu ritmo de assimilação, não permitindo a acomodação e, tampouco, a dificuldade extrema, garantindo um ambiente de desafio permanente, mas exequível, de aprendizado, mais do que de ocupação;
- g) questionar com o jovem seus projetos na empresa, seus planos de desenvolvimento pessoal e condições de realização;
- h) por fim, estabelecer uma relação mais amistosa com o adolescente, com espaço para a confiança, interesse, cortesia e ajuda, para o adolescente poder complementar os estudos.

A profissionalização pode transformar-se numa alternativa de conduta, oferecendo experiência de vida, perspectivas de autopromoção, resgate de autoestima, ampliação de horizontes, vinculação positiva e construtiva com pessoas, enfim, pode ampliar a sustentabilidade da empresa e dos empregadores (Lassance; Nunes, 2007).

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Método de pesquisa**

Tendo por objetivo analisar se é possível utilizar a mão de obra de aprendizes na atividade de atendimento ao cliente de um call center, realizou-se um estudo de caso junto a uma Operadora de Saúde, que optou parcialmente pela inserção deste tipo de mão de obra em sua Central de Relacionamento.

Este artigo foi executado por meio de estudo de caso único, que segundo Yin (2005) facilita a compreensão do fenômeno que está sendo investigado. O estudo de caso único adotado aqui representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “(...) o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características significativas da vida real” (Yin, 2005, p. 20).

Optou-se por uma abordagem qualitativa, pois além de se observar os indicadores de produtividade, estudou-se o ambiente e as relações humanas. O método da pesquisa qualitativa é o indivíduo, do dado para a teoria, permeado por definições que envolvem e se concretizam no processo; é um método criativo e intuitivo que se dá pela análise comparativa de uma pequena amostra minuciosamente selecionada (Santos et al, 2000, p.50).

Quanto à estrutura técnica foi utilizado o método comparativo, que ressalta as diferenças ou similaridades entre grupos ou coisas. Este estudo é também conhecido como correlacional. Para Marques (2006, p. 47), o método comparativo é usado mesmo quando tratamos de grupos, momentos históricos e estágios de desenvolvimento diferentes. Quanto ao



tempo, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa *cross section*, pois foram coletadas informações entre o período de dezembro de 2009 e julho de 2011.

A pesquisa aconteceu em quatro etapas. A primeira se deu com o embasamento teórico acerca dos assuntos relacionados; a segunda pela análise de documentos e relatórios gerenciais, utilizados no Call Center estudado; a terceira quando da aplicação de um questionário aos colaboradores, que realizavam as mesmas atividades no setor, porém com funções definidas em registro de trabalho de forma diferente (Aprendiz e Agente de Atendimento); a quarta parte foi desenvolvida em forma de entrevista e percepções, com aprendizes que haviam solicitado demissão no período e com os gestores (supervisores e gerência) do setor.

### 3.2 Universo da Pesquisa

#### 3.2.1 A Empresa Observada

O modelo observado foi a Central de Relacionamento de uma Operadora de Saúde, que desde dezembro de 2009 desenvolve um projeto que atua na contratação de mão de obra de aprendizes para o desenvolvimento de atividades ligadas ao atendimento telefônico, e após qualificação específica, reaproveita esta mesma mão de obra internamente. A instituição escolhida para a parceria educacional foi o Centro de Formação e Integração Social (CAMP), de São Bernardo do Campo. Por meio dele é realizado o acompanhamento educacional, ou seja, a preparação durante 04 meses e depois a manutenção por meio do curso concomitante, que é realizado durante os 02 anos de contratação do jovem.

Devido ao Decreto Lei nº 6.523, de 31 de Julho de 2008, que regulamentou os serviços de atendimento ao cliente (SAC), a empresa dividiu seus serviços entre Central de Agendamento e SAC (Brasil, 2008). A Central de Relacionamento possui 108 funcionários, sendo que somente o quadro de consultores de atendimento totaliza 100 contratações, destes 52 Aprendizes, 38 Agentes de Atendimento e 10 Pessoas com Necessidades Especiais (PNE).

Em dezembro de 2009, com 17 jovens aprendizes, iniciou-se a experiência da proposta da inserção dos aprendizes no setor de Call Center da empresa. O modelo de contratação foi mantido e até julho de 2011, dos 77 aprendizes que passaram pelo setor, 52 se mantêm na condição de aprendizes contratados. Ressalta-se que em julho de 2011 (término do estudo de caso), haviam 05 colaboradores afastados, sendo 03 Agentes de Atendimentos e 02 PNE (Figura 1).

Figura 1 – Organograma - Central de Relacionamento







### 3.2 Aplicação do Questionário

Como o intuito era comparar similaridades e diferenças dentre os profissionais a pesquisa foi divulgada para que todos os 95 colaboradores participassem (52 Aprendizes, 35 Agentes de Atendimento e 08 colaboradores com necessidades especiais).

O questionário foi respondido por 59 colaboradores do setor de Call Center da empresa, sendo estes 33 Aprendizes, 19 Agentes de Atendimento e 07 pessoas com necessidades especiais, ou seja, 62% dos consultores de atendimento.

Os objetivos e motivos da pesquisa foram divulgados nas orientações internas do setor (intranet) e explanados em reunião com a equipe de gestores. Os questionários foram entregues e o prazo para preenchimento foi de 01 dia útil. O questionário era composto por 35 questões, sendo 27 de múltiplas escolhas e 08 abertas.

Durante o processo foi possível observar o entusiasmo e compromisso com que os colaboradores participaram da pesquisa, ficando claro que estes enxergavam na oportunidade a consideração de sua opinião, remetendo assim ao grupo o sentido de reconhecimento e contribuição.

### 3.3 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com dois tipos de público. O primeiro público era de ex-colaboradores, que mantiveram contrato de aprendizagem com a empresa, no período de dezembro de 2009 a julho de 2011 e solicitaram demissão. O segundo tipo de público entrevistado foi de supervisores e gestores do setor. Neste caso as entrevistas realizadas aconteceram diante de uma proposta diferenciada, durante todo o período de observação, que se concretizou de janeiro a julho de 2011. Não se tratou de entrevista formal, conduzida nos moldes convencionais, mas sim de observações, estruturadas por meio de comentários, reflexões e expressões utilizados no horário e ambiente de trabalho.

Nesta fase foi possível identificar normas de funcionamento interno e as relações entre gestores, aprendizes e clientes.

## 4 Apresentação e Análise dos Dados

O primeiro ponto que foi analisado ao se pensar a inserção da mão de obra de aprendizes no Call Center da Operadora de Saúde foi a questão do Decreto Lei n.º 5.598 (Brasil, 2005). A Organização precisava se adequar dentro das exigências das cotas e do tipo de serviço que possibilitava as contratações. O segundo ponto foi à questão do perfil dos colaboradores aprendizes e com base em estudos de mercado, contato com instituições de ensino e acompanhamento da mão de obra atual do setor, observou-se que o perfil dos CLT contratados pela organização e o perfil dos jovens que participavam dos programas de inserção ao mercado de trabalho e primeiro emprego eram muito parecidos. A terceira questão levada em conta foi à possibilidade da ampliação dos serviços e melhora dos níveis de atendimento com custos de mão de obra baixos, em relação aos antigos colaboradores, porém com valor equivalente ao de prática de mercado.

### 4.1 Perfil - Agentes de Atendimento X Aprendiz

Quanto ao perfil dos entrevistados, a pesquisa demonstrou que na Central de Relacionamento da empresa observada, a maioria dos colaboradores é do sexo feminino, sendo dos 59 respondedores, 57 mulheres e apenas 02 homens. Em relação ao tipo de contratação, os colaboradores aprendizes são 100% do sexo feminino. Observou-se que 39% dos Aprendizes entrevistados são menores de idade, entre 16 e 17 anos. A faixa etária dos colaboradores em geral é muito baixa, sendo que 66% dos colaboradores entrevistados não



ultrapassam a idade de 21 anos. Os respondedores com mais de 31 anos, somam 19% da pesquisa.

Verificou-se que 92% dos colaboradores já finalizaram o Ensino Médio, sendo que os 8% restantes são Aprendizes, que ainda estão cursando o Ensino Médio. 15% dos Aprendizes estão cursando o Ensino Superior, enquanto 37% dos Agentes de Atendimento já concluíram ou estão frequentando a faculdade. Percebe-se que 47% dos colaboradores possuem menos de 01 ano na empresa. Destes 70% são Aprendizes. Somente 17% do total da equipe de atendimento têm mais de 03 anos de vínculo empregatício com a organização.

#### 4.2 Organização do Trabalho

Analisou-se que quanto à tomada de decisão, 46% dos consultores de atendimento sentem que na maioria das vezes ou sempre podem tomar decisões em seu trabalho. A grande maioria dos Agentes de Atendimento, ou seja, 68%, acreditam que nunca ou na maioria das vezes não podem tomar decisões, sendo que 12% dos Aprendizes se sentem da mesma forma. Observou-se que 10% dos entrevistados não responderam a esta questão, sendo que destes, 8% eram Aprendizes. Acredita-se que a questão não foi respondida, por falta de conhecimento do sentido do que é a tomada de decisão.

Quanto a autonomia para propor melhorias nas tarefas, o indicador de questões sem resposta também foi representativo, ou seja, 19%, destes 15% eram Aprendizes. Percebe-se que dentre os respondedores, 52% dos Agentes de Atendimento disseram que na maioria das vezes ou nunca possuem autonomia para propor melhorias, em contrapartida 54% dos Aprendizes disseram que sempre ou na maioria das vezes possuem autonomia para fazê-lo.

Conforme Tabela 1, quanto aos controles internos de gestão, percebe-se que no geral o controle considerado mais forte é realizado quanto aos erros operacionais e o mais fraco é referente às pausas.

Tabela 1 – Grau de Controle

	Controle de Pausas		Controle de Erros Operacionais		Controle de Absenteísmo		Controle de Aderência a Escala		Controle de Cartão de Ponto	
	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes
<b>Baixo</b>	6%	0%	12%	16%	27%	5%	18%	11%	12%	16%
<b>Moderado</b>	55%	74%	21%	32%	27%	53%	40%	68%	40%	63%
<b>Excessivo</b>	6%	11%	43%	36%	15%	21%	12%	11%	12%	5%
<b>Não respondeu</b>	33%	18%	24%	16%	31%	21%	30%	10%	36%	16%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à necessidade dos controles, também o controle de pausas é ressaltado. A grande maioria, tanto dos colaboradores Aprendizes, quanto os Agentes de Atendimento, indicam este controle como o mais necessário (Tabela 2).

Ainda na Tabela 2, é possível observar que ao mencionar o controle de erros operacionais, mesmo este sendo considerado o mais excessivo, na maioria dos casos foi apontado como necessário.

Tabela 2 - Necessidade de Controle



	Controle de Pausas		Controle de Erros Operacionais		Controle de Absenteísmo		Controle de Aderência a Escala		Controle de Cartão de Ponto	
	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes	Aprendizes	Agentes
<b>Necessário</b>	73%	79%	49%	63%	52%	26%	55%	58%	55%	74%
<b>Desnecessário</b>	0%	5%	12%	16%	6%	63%	9%	21%	9%	5%
<b>Não respondeu</b>	27%	16%	39%	21%	42%	11%	36%	21%	36%	21%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à complexidade do trabalho, as percepções entre Agentes de Atendimento e Aprendizes são muito parecidas, sendo que 26% dos Agentes de Atendimento consideram a complexidade da atividade alta ou muito alta, contra 24% dos Aprendizes (Tabela 3).

Tabela 3 – Complexidade do Trabalho – Agente de Atendimento X Aprendiz



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3 Satisfação no Trabalho

Quanto à satisfação no trabalho percebe-se que os colaboradores Aprendizes se sentem muito reconhecidos. 82% acreditam que sempre ou na maioria das vezes, quando seu trabalho é bem realizado há o reconhecimento da supervisão e o mesmo percentual aparece para confirmar que este reconhecimento também é transmitido pela empresa. Os resultados em percentuais para os Agentes de Atendimento, não são tão positivos, 53% dizem que nunca ou na maioria das vezes, mesmo que o trabalho seja bem realizado, não há reconhecimento do gestor e 68% compartilham a ideia de que a empresa não reconhece o seu trabalho. Quanto à abertura para expor ideias, grande parte dos Aprendizes, 73% dizem que suas ideias são ouvidas, contra apenas 47% dos Agentes de Atendimentos.

Ao verificar as notas atribuídas a importância que outras pessoas dão ao seu trabalho, notou-se que as médias mais altas partem dos colaboradores Aprendizes, que em todas as indicações (colaborador, supervisão, empresa e cliente), foram iguais ou superiores a 9 (nove), conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Percepção da importância atribuída ao Trabalho (Média de Nota)

	Agente de Atendimento	Aprendiz
Percepção em relação ao Colaborador	9	9,5
Percepção em relação ao Supervisor	6	9
Percepção em relação a Empresa	7	9
Percepção em relação ao Cliente	7	9

Fonte: Dados da pesquisa



Revelou a pesquisa, quanto à satisfação em relação às lideranças e o relacionamento hierárquico, que tanto para Aprendizes quanto para Agentes de Atendimento, o relacionamento com a liderança é bom (63%) ou excelente (32%), sendo que destes os colaboradores Aprendizes apresentaram maior indicação de excelência (42%). Identificou-se que 92% dos colaboradores reconhecem os supervisores como bom profissional, sendo destes 69% Aprendizes e 31% Agentes de Atendimento.

Conforme Tabela 5, em relação ao tipo de relacionamento com a supervisão, a maioria dos colaboradores considera que a relação com a Liderança é “Pessoal e Profissional”, não oscilando muito as respostas entre Aprendizes e Agentes de Atendimento.

Tabela 5 – Tipo de Relacionamento com a liderança



Fonte: Dados da pesquisa

Para a maioria dos Aprendizes (97%), a conduta dos gestores incentiva o seu trabalho. Este percentual é menor quando analisadas as respostas dos Agentes de Atendimento, aparecendo à resposta positiva em 53% dos casos.

Ao serem questionados quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, a grande maioria, ou seja, 98% respondeu ter um relacionamento excelente ou bom. Em relação às campanhas motivacionais verificou-se que os colaboradores Aprendizes valorizam mais as campanhas motivacionais, aproximadamente 62% consideram que as campanhas são motivadoras, contra apenas 15% das respostas dos Agentes de Atendimento.

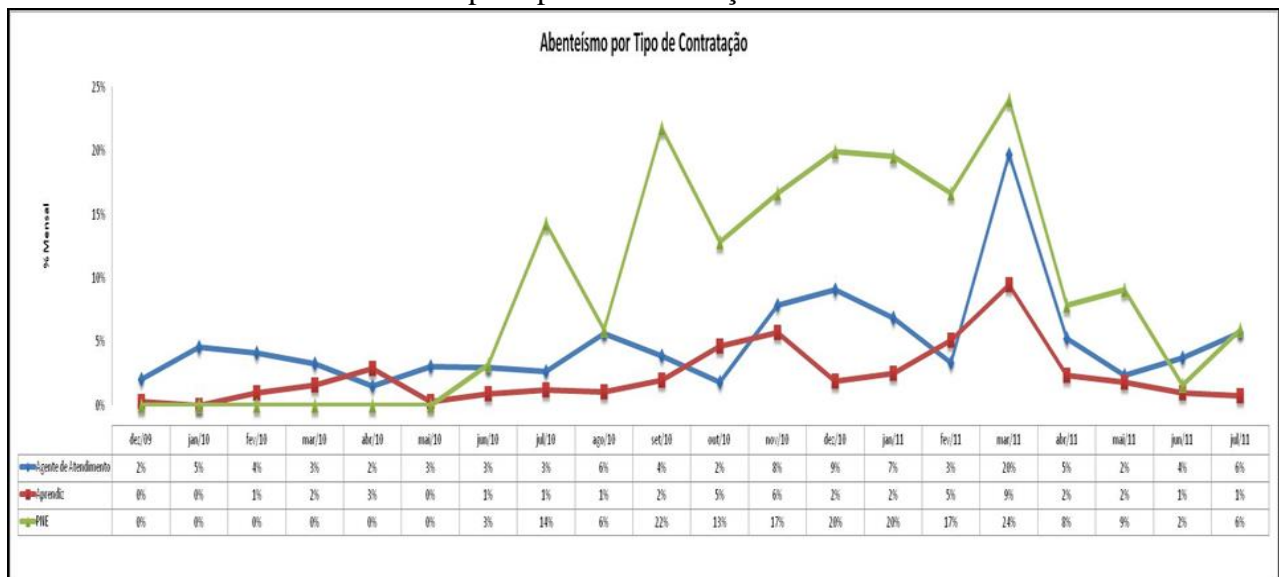
#### 4.4 Indicadores - Agentes de Atendimento X Aprendiz

Os indicadores analisados neste estudo foram de Absenteísmo (utilizado para designar as ausências dos colaboradores), Erros Operacionais, Tempo Médio de Conversação (TMC), Pós Atendimento, Tempo Médio de Atendimento (TMA), Avaliação de desempenho, Medidas Disciplinares, *Turnover* e Custos com folha de pagamento.

Conforme Tabela 5, observou-se que no período entre dezembro de 2009 e julho de 2011 a média do absenteísmo para os colaboradores que desenvolviam a atividade de consultores de atendimento foi de 4%, o que para a média de mercado em Call Centers é relativamente baixa, porém analisando o comparativo entre os tipos de contratações identificou-se que a equipe de aprendizes teve no período a média de 2% de absenteísmo, contra 5% dos agentes de atendimento e 13% dos colaboradores com necessidades especiais. Importante ressaltar que para medir o absenteísmo não foram contemplados períodos de licenças maternidades, licença doença, licença casamento ou nascimento de filhos e nem atestado das horas.



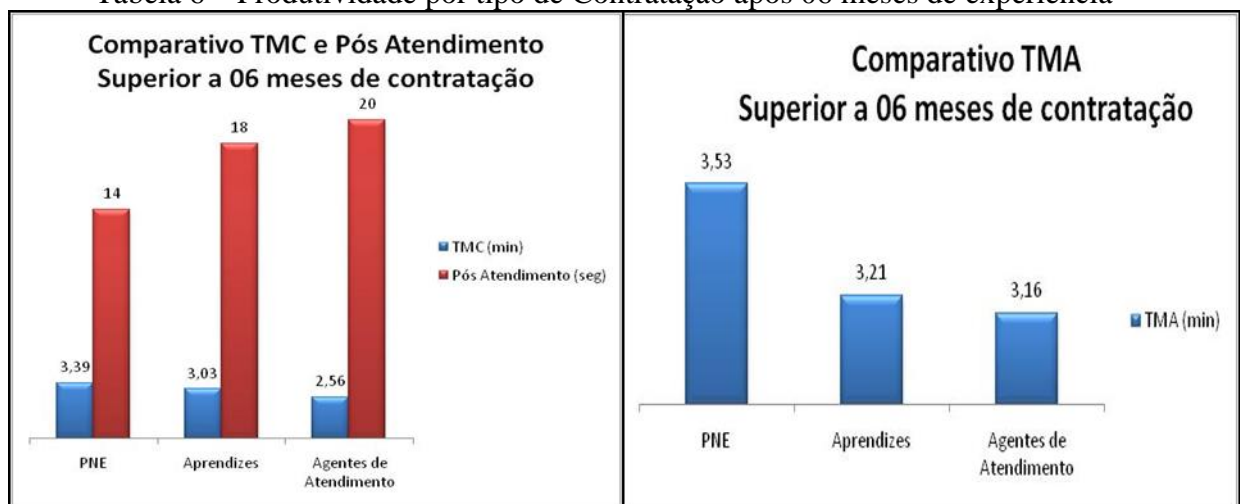
Tabela 5 – Absenteísmo por tipo de Contratação



Fonte: Dados da pesquisa

Em um ambiente de Call Center os indicadores de TMC, Pós Atendimento e TMA são os considerados mais importantes, com o estudo foi possível observar duas situações. A primeira a comparação da média, destes indicadores entre os tipos de contratações no último mês do estudo (julho de 2011), considerando apenas os colaboradores com mais de 06 meses de experiência (Tabela 6).

Tabela 6 – Produtividade por tipo de Contratação após 06 meses de experiência



Fonte: Dados da pesquisa

Outra situação analisada foi à comparação destes indicadores, entre os tipos de contratações, nos período de 50 a 60 dias de experiência de cada colaborador. A melhor performance de TMC é atribuída aos Agentes de Atendimento com 16 segundos a menor que os Aprendizes, porém os Aprendizes estão em média 12 segundos mais rápidos do que os Agentes de Atendimento no Pós Atendimento.

Na pesquisa dos indicadores da avaliação de desempenho, levou-se em consideração novamente o comparativo entre os tipos de contratações (Agentes de Atendimento X Aprendizes) e não foram considerados os resultados das avaliações realizadas com



colaboradores com menos de 90 dias de experiência, até por que durante os 90 dias iniciais o colaborador é acompanhado de maneira singular e mais intensa, sendo a primeira avaliação de desempenho realizada com 45 dias de experiência aproximadamente, não estando passível de comparações com colaboradores mais experientes.

No período analisado neste estudo de caso (Dezembro de 2009 à Julho de 2011), foram aplicadas 24 medidas disciplinares (quando há infrações cometidas pelos colaboradores), sendo destas 23 advertências e 01 suspensão. Proporcionalmente em relação aos tipos de Contratações observou-se que somente 5% dos Aprendizes que foram contratados, durante o período, sofreram algum tipo de aplicação de penalidade disciplinar. O número maior está dentre os agentes de atendimentos, sendo que 21% foram advertidos ou suspensos. Em relação ao total das medidas disciplinares aplicadas, considera-se que 65% foram aplicadas em Agentes de Atendimento e somente 15% em Aprendizes.

Analisando os custos com folha de pagamento, desde o período em que se iniciou a inserção dos Aprendizes na organização (20 meses), é possível observar que se as contratações de Aprendizes fossem substituídas pela contratação de Agentes de Atendimento, a diferença salarial somaria a importância de aproximadamente R\$ 861.521,85, ou seja, houve em média 26% de redução com folha de pagamento no período.

Intensifica-se proporcionalmente a redução dos custos, quando há a necessidade do aumento de quadro dos colaboradores. Este aumento de quadro se deu devido ao crescimento do número de atendimentos prestados pela Central de Relacionamento da Operadora de Saúde.

Outra questão que deve ser observada é a diferenciação do piso salarial, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Comparação do Piso Salarial – Agente de Atendimento X Aprendiz

Custo com Folha de Pagamento Agentes de Atendimento X Aprendizes		
Custos com folha de pagamento em Julho/2011	Agente de Atendimento R\$	Aprendizes R\$
Salário Base	871,70	416,50
1/12 de Férias	72,64	34,71
1/12 de 13º Salário	72,64	34,71
1/3 de Férias / (12)	24,21	11,57
Vale Alimentação	95,00	0,00
Taxa da Instituição Educacional	0,00	325,66
<b>Custo Total</b>	<b>1136,20</b>	<b>823,15</b>
<b>Adicionando Encargos</b>	<b>2272,39</b>	<b>823,15</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em comparação ao piso salarial praticado no mercado para a função de agente de atendimento ou operador de telemarketing, observa-se que a diferença entre o piso pago aos Aprendizes e os Operadores de Telemarketing é de 24%. Conforme o Sintratel – Sindicato dos Trabalhadores em telemarketing o piso salarial para a categoria, a partir de 01 de abril de 2011 era de R\$ 545,00.

A taxa de *turnover* (taxa de rotatividade de pessoal) no Call Center da operadora de Saúde dentro do período estudado foi de 2,85%. Grande parte dos desligamentos são pedidos de demissão. Dos 157 colaboradores que atuaram na Central de Relacionamento no período de Dezembro de 2009 à Julho de 2011, 80 eram Agentes de Atendimento e 77 eram Aprendizes. Dos Aprendizes 15 solicitaram demissão, sendo 19%, e dos Agentes de Atendimento 05 solicitaram demissão, ou seja, apenas 6%. Dos pedidos de demissões no período, 75% foram solicitadas por Aprendizes.



Quanto aos desligamentos motivados pela empresa, estes foram de 24 no total, sendo que destes apenas 02 eram Aprendizes. Em quase que sua totalidade as 22 demissões de colaboradores Agentes de Atendimento, realizadas pela empresa, foram motivadas pelo desgaste que os profissionais apresentavam e foram consideradas demissões acordadas pelo empregador e empregado.

Quanto aos Aprendizes 10% das contratações foram promovidas internamente, tornando-se Agentes de Atendimento ou sendo transferidos e efetivados pela empresa em outros setores.

Na pesquisa realizada com seis ex-aprendizes dos 15 que solicitaram demissão no período de dezembro de 2009 a Julho de 2011, constatou-se que todas retornariam a atividade na condição de uma contratação convencional. Observou-se que 50% das aprendizes solicitaram demissão por ter recebido proposta de outro emprego com remuneração superior ao salário na época.

Ao serem questionadas se a oportunidade do trabalho Aprendiz tinha contribuído para sua formação e preparação para o mercado, todas as ex-aprendizes consideraram positiva a experiência, pontuando os aspectos mais importantes: experiência e estabilidade para lida com o público; experiência tanto profissional, quanto pessoal; experiência enriquecedora; maturidade no atendimento ao cliente; experiência principalmente no lidar no ambiente de trabalho; mais paciência e desenvolvimento para o trabalho em equipe.

Foram analisadas as formas de treinamento desenvolvidas durante o período estipulado do contrato de aprendizagem. Para todos os novos colaboradores contratados, que atuarão como consultores de atendimento é aplicado um treinamento inicial de 15 dias úteis aproximadamente, onde são abordados aspectos teóricos e técnicos, sobre as atividades diárias, os procedimentos e protocolos de atendimento da empresa/setor, orientações sobre ergonomia, informações sobre legislação específica do segmento da saúde. Além das questões teóricas são desenvolvidas atividades de integração, avaliações do conteúdo aplicado, workshops desenvolvidos pelos próprios colaboradores, e escutas in loco. Ao término do treinamento é conferido ao funcionário um certificado da conclusão desta etapa.

Ao finalizar aproximadamente um mês e meio desde o início do processo o colaborador passa por uma avaliação, chamada de avaliação de 45 dias, no qual novamente é observado o seu desenvolvimento, aspectos fortes e pontos de atenção para a melhoria e apresentação de melhor resultado na nova avaliação que acontecerá com 90 dias de experiência. Ao passar pelo período de experiência, ou seja, os 90 dias, o colaborador recebe o uniforme, um cartão de parabéns, assinado pelos supervisores do setor e sua posição de atendimento é enfeitada com bexigas e laços.

#### 4.5 Percepções quanto ao Trabalho e Perspectivas quanto ao Futuro

Observou-se que 76% dos colaboradores acreditam estar preparados, ou muito preparados, para assumir novas tarefas e funções. Destes 64% dos Aprendizes julgam-se preparados e 6% muito preparados. Quanto à equipe de Agentes de Atendimento analisou-se que 74% se consideram preparados e 21% muito preparados.

Com a pesquisa entende-se que 91% dos colaboradores Aprendizes respondedores acham a experiência adquirida na atividade atual muito importante (58%) ou importante (33%). Estes percentuais foram muito parecidos dentre os Agentes de Atendimento, sendo para estes a experiência considerada muito importante em 53% dos casos e 37%, considerada importante.

Observou-se que a gestão é baseada em alguns pilares, quais sejam, manutenção e melhoria constante do clima motivacional, por meio da realização de campanhas, decorações de ambientes, atividades recreacionais; construção de relacionamentos fraternais, por meio da



aproximação e participação da liderança em acontecimentos particulares e de importância para os colaboradores, bem como o incentivo ao relacionamento extra ambiente laboral, com organização de eventos, passeios e comemorações; determinação clara de normas, condutas e valores positivos, que acontecem por meio de treinamentos, ações de controle e exemplos diários; e total foco no alcance de resultados da Central de Relacionamento e da organização pelo trabalho desenvolvido individualmente, com a melhoria das performances, condutas, participações e desenvolvimento de cada funcionário, de maneira singular, respeitando as limitações e qualidades de cada um e incentivando sempre os estudos e as condutas morais assertivas que um cidadão deve ter.

## 5. Considerações Finais

Com o estudo de caso proposto observou-se que o perfil da mão de obra empregada no segmento de atendimento ao cliente, em especial, as Centrais de Relacionamento, se assemelha muito ao público participante dos projetos de aprendizagem.

Além das semelhanças relacionadas a idade, grau de escolaridade, condições socioeconômicas e culturais, constatou-se que os jovens em processo de aprendizagem podem atuar de maneira tão produtiva quanto um trabalhador que possui experiência anterior, desde que a organização esteja preocupada com as condições de treinamentos e acompanhamentos constantes e uma gestão diferenciada, preocupada não somente com a atividade laboral, mas com as questões que cercam este indivíduo, tanto em seu contexto familiar, quanto emocional.

Os indicadores de produtividade, levantados na Central de Relacionamento observada, demonstraram que em média 120 dias após a contratação dos colaboradores aprendizes, os resultados se igualam aos demais consultores de atendimento, indicadores estes de produtividade (TMC, Pós Atendimento e TMA), avaliações de desempenho, reorientações formais e monitorias. Observaram ainda melhores atuações do grupo de colaboradores aprendizes nos pontos relacionados a absenteísmo e aplicação de medidas disciplinares.

Identificaram-se, entre os tipos de mão de obra empregada, diferenças quanto aos fatores ligados a satisfação no trabalho e motivação, onde a grande maioria dos colaboradores aprendizes demonstrou estar muito mais satisfeitos com as atividades desenvolvidas e com a gestão do que os demais funcionários.

Apesar dos salários mais altos, pagos aos agentes de atendimento, a gestão e o setor de recursos humanos encontraram uma forma positiva para a tentativa da manutenção da mão de obra dos aprendizes, quando se pensou na qualificação e desenvolvimento destes jovens para o aproveitamento interno e recolocação na empresa.

Percebe-se que se trata de uma Central de Relacionamento com características de um Contact Center convencional, porém este consegue alcançar resultados positivos por meio de ações de incentivo e desenvolvimento da mão de obra empregada, estabelecendo antes do cumprimento de metas de trabalho e indicadores de produtividade uma base voltada para o aprendizado e desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente os que possuem menos experiência e maturidade pessoal.

## Referências

- ABT (2011). Associação Brasileira de Telesserviços. Disponível em: <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>. Acesso em: 05.08.2011.
- Alves, Giovanni. "A nova morfologia do trabalho no Brasil na década de 2000." *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais* 39 (2011).





- Amazarray, M. R. et al. (2009). Aprendiz versus Trabalhador: adolescentes em processo de aprendizagem. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a06v25n3.pdf>. Acesso em 26.02.2011.
- Brasil. (2005). Decreto Lei nº 5.598, de 01 de dezembro de 2005. Dispõe a respeito da regulamentação e contratação de aprendizes e dá outras providências. Diário Oficial [a] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 dez. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 06 de maio de 2010.
- Brasil. (2008). Decreto Lei nº 6.523, de 31 de Julho de 2008. Dispõe a respeito da fixação de normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Diário Oficial [a] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 ago. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 06 de maio de 2010.
- Brasil. (1952). Decreto Lei nº 31.546, de 06 de outubro de 1952. Dispõe sobre o conceito de empregado aprendiz. Diário Oficial [a] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 06 out. 1952. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D31546.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D31546.htm). Acesso em 06 de maio de 2010.
- Brasil. (1990) Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial [a] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jul. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm). Acesso em 06 de maio de 2010.
- Corrochano, M. C.; Nascimento, E. (2007). Jovens, Sindicato e Trabalho no Setor de Telemarketing. Disponível em: [http://www.ibase.br/userimages/telemarketing\\_final.pdf](http://www.ibase.br/userimages/telemarketing_final.pdf). Acesso em 20.04.2011.
- Lassance, R.; Nunes, A. (2007). Adolescentes carentes, mercado de trabalho e profissionalização sustentáveis. Diálogos Possíveis. Disponível em: <http://www.faculdadesocial.edu.br/dialogospossiveis/artigos/11/10.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2011.
- Marques, H. R. et al. (2006). Metodologia de Pesquisa e Trabalho Científico. 2ed. Campo Grande: UCDB.
- Santos, G. T.; Rossi, G.; Jardimino, J. R. L. (2000). Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Gion.
- Senac. (2006). Programa de aprendizagem comercial: Referenciais para a ação SENAC. Rio de Janeiro: SENAC/DEP/CTP. 52 p. (Documentos Técnicos). Disponível em: <http://www.senac.br/doc-tecnicos/doctec5.pdf>. Acesso em 17.02.2011.
- Silva, L. F. S. C. (2006). Relações de Trabalho em Call Centers: flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em cenário recente de emprego. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8645/000584973.pdf?sequence=1>. Acesso em 06.07.2011.
- Silva, L. F. S. C.; Mocelin, D. G. (2009). Satisfação com o emprego em Call Center: Novas evidências sobre o emprego Trampolim. Revista RPOT. SBPOT. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppgsocio/Silva%20e%20Mocelin%202009%20RPot.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2010.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.