



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

BRUNO DE MELO DELATIN

TRABALHO E QUALIFICAÇÃO
NAS EMPRESAS DE *CALL CENTER*:
UM BALANÇO CRÍTICO À LUZ DA BIBLIOGRAFIA
ACERCA DO TEMA

Londrina
2009

BRUNO DE MELO DELATIN

TRABALHO E QUALIFICAÇÃO
NAS EMPRESAS DE *CALL CENTER*:
UM BALANÇO CRÍTICO À LUZ DA BIBLIOGRAFIA
ACERCA DO TEMA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação, em Ciências Sociais, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Simone Wolff.

Londrina
2009

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

D341t Delatin, Bruno de Melo.

Trabalho e qualificação nas empresas de *call center* : um balanço crítico à luz da bibliografia acerca do tema / Bruno de Melo Delatin. – Londrina, 2009.
161 f.

Orientador: Simone Wolff.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Letras e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2009.

Bibliografia: f. 154-161.

1. Sociologia do trabalho – Teses. 2. Tecnologia da informação – Teses. 3. Competência em informação – Teses. 4. Telemarketing – Teses. I. Wolff, Simone. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Letras e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. III. Título.

CDU 316.334.2

BRUNO DE MELO DELATIN

**TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NAS EMPRESAS DE *CALL CENTER*:
UM BALANÇO CRÍTICO À LUZ DA BIBLIOGRAFIA ACERCA DO TEMA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação, em Ciências Sociais, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Simone Wolff
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. Ariovaldo de Oliveira Santos
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. Arnaldo José Franca Mazzei Nogueira
Pontifícia Universidade Católica – São Paulo

Londrina, 14 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Aos trabalhadores que resistiram e alcançaram seus objetivos, aos meus pais e amigos.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Prof. Dra. Simone Wolff, pelas contribuições decisivas prestadas nos últimos anos.

Aos professores do curso de pós-graduação da UEL e da PUC-SP, e ao auxílio das bolsas CAPES e PROCAD.

A toda minha família e principalmente para os meus pais e irmão, pelo apoio e confiança neste caminho escolhido, sem a qual tudo ficaria mais difícil.

Aos meus amigos da Casa do Estudante de Londrina, que contribuíram direta ou indiretamente com sugestões e questionamentos, especialmente para Joair Brazil, Murilo Badaró, Armando Cesar e Rodrigo Balko. A Heloisa Lobo pelo apoio e paciência dos últimos anos.

Aos teleoperadores que trabalharam comigo e que compartilharam tantas tristezas e alegrias, festas, brigas e amores daqueles tumultuados anos. Certamente nossas conversas e troca de experiências foram muito importantes para a realização deste trabalho.

Aos sinceros amigos Thiago Granja Belieiro e Daniel Delatin Rodrigues, que não deixaram o tempo esfriar a vontade de seguir em frente.

DELATIN, Bruno de Melo. **Trabalho e qualificação nas empresas de *call center***: um balanço crítico à luz da bibliografia acerca do tema. 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo analisar as exigências de qualificações dos trabalhadores de *call centers*, por meio de um estudo bibliográfico de diferentes áreas do conhecimento dos últimos dez anos. Procurou demonstrar, através das mudanças organizacionais e tecnológicas que alteraram internamente os *call centers*, que a baixa qualificação técnica exigida dos teleoperadores é resultado da simplificação tecnológica, e que as exigências de qualificação recaem sobre as competências comportamentais dos trabalhadores. Assim, parte do entendimento que a construção da nova qualificação pelo novo modelo gerencial, frente à mudança tecnológica, incidiu sobre os conhecimentos sociais que os trabalhadores já possuem, e que podem ser utilizados pela gerência no processo de trabalho.

Palavras-chave: Qualificação. Competência. Call center. Teleoperador.

DELATIN, Bruno de Melo. **Work and qualification in *call center* companies: a critical analysis on the theme.** 2009. 161 f. Dissertation (Master's Degree in Social Sciences) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

ABSTRACT

This study aimed at analyzing the qualification requirements of *call center* workers by means of a bibliographic study of several areas of knowledge in the last ten years. It sought to show – based on the organizational and technological changes that caused internal alterations in *call centers* – that the poor technical qualification required from the operators is a result of technological simplification and that such qualification requirements rely on the workers' behavioral competencies. Thus, it is understood that the construction of a new qualification by a new management model falls upon the social knowledge workers already have and which can be used by the manager in the work process.

Keywords: Qualification. Competence. Call center. Teleoperator.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I -A EXPANSÃO DO MERCADO DE CALL CENTER NO BRASIL: SEUS EFEITOS NA QUALIFICAÇÃO	23
1.1 A QUALIFICAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO CAPITALISMO	23
1.2 O DEBATE SOCIOLOGICO SOBRE A QUALIFICAÇÃO	27
1.3 A TRANSFORMAÇÃO DOS ANTIGOS SERVIÇOS PÚBLICOS EM SETORES DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL: A PRIVATIZAÇÃO DA TELEBRÁS E A EXPANSÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES	41
1.4 DA ATIVIDADE-MEIO À ATIVIDADE FIM: A TRANSFORMAÇÃO DO <i>CALL CENTER</i> EM ATIVIDADE PRODUTIVA.....	48
1.5 O <i>CALL CENTER</i> NA ESTRUTURA DA EMPRESA-REDE	58
CAPÍTULO II - PROCESSO DE TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NOS CALL CENTERS	72
2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TRABALHO D ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DE <i>CALL CENTER</i> : ELEMENTOS INTEGRANTES DA QUALIFICAÇÃO DOS TELEOPERADORES	72
2.2 A FRAGILIDADE DA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DOS TELEOPERADORES	78
2.3 CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS: DA QUALIFICAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS	83
2.4 COMPETÊNCIA, CAPACITAÇÃO E CONHECIMENTOS TÁCITOS	89
2.5 A QUALIFICAÇÃO NOS <i>CALL CENTERS</i> COMO “SELO GENERALISTA” (COMPORTAMENTAL)	97
CAPÍTULO III - A PERMANÊNCA E RUPTURAS DO TAYLORISMO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NOS CALL CENTERS	111
3.1 O TAYLORISMO CONJUGADO AO NOVO MODELO GERENCIAL NOS <i>CALL CENTERS</i>	111
3.2 O USO DOS <i>SCRIPTS</i> E AS FORMAS DE PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO NOS <i>CALL CENTERS</i>	118

3.3 CONTROLE, RESISTÊNCIA D PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NOS <i>CALL CENTER</i> : SEUS DESDOBRAMENTOS	132
3.4 OTATIVIDADE NOS <i>CALL CENTERS</i>	143
4 CONCLUSÃO	148
REFERÊNCIAS	154

APRESENTAÇÃO

O interesse pelo estudo da qualificação dos trabalhadores de *call center* surge com a experiência do autor como teleoperador em uma empresa do ramo na cidade de Londrina, no Paraná. As observações foram realizadas de outubro de 2004 a abril de 2006, em uma empresa que presta serviço terceirizado de *call center* para uma contratante do ramo de telefonia celular e para um banco público. As observações mostravam mudanças em relação ao perfil dos trabalhadores contratados nos últimos meses de permanência do autor na empresa. Estas mudanças indicavam uma queda do nível educacional dos trabalhadores temporários em relação aos contratados anteriormente.

Segundo o relato de uma “antiga” trabalhadora da empresa, há quatro anos trabalhando como teleoperadora, a empresa teria passado por uma reestruturação nos últimos anos, o que veio a se confirmar com a análise da pesquisa de Korgut (2008), sobre a mesma empresa. A diminuição dos salários e pausas de descanso, assim como o aumento do controle e da produtividade, foram percebidas como as consequências da reestruturação, conforme a teleoperadora¹. Da mesma forma, ela percebeu a queda do nível educacional dos trabalhadores temporários, pelos mesmos elementos que a gerência procura em um teleoperador, que são elementos comportamentais.

Desta forma, o interesse pelo estudo dos *call centers* conduziu o autor ao estudo da precarização do trabalho nos *call centers*, em seu trabalho de conclusão de especialização. Não sistematizado na especialização, os primeiros questionamentos sobre a qualificação dos teleoperadores constituem agora o centro desta pesquisa.

Para ter um amplo entendimento de como a questão da qualificação dos trabalhadores está sendo analisada na produção sociológica da atualidade, recorreremos à análise de estudos de casos sobre *call center*. Este levantamento bibliográfico nos permitiu conhecer os limites e avanços das análises, que se voltam para o estudo dos novos ramos da produção, bem como da atuação deste setor na cidade de Londrina. Desta forma, para chegar ao entendimento de como a questão da qualificação está sendo tratada na atualidade, verificamos as principais características que envolvem a expansão, organização do trabalho, e principais características dos *call centers*.

¹ Não ignoramos a diferença conceitual entre flexibilização e precarização em relação ao processo de reestruturação produtiva. Para o conjunto dos trabalhadores, flexibilizar e precarizar não possuem as mesmas implicações e consequências, portanto, não são conceitos sinônimos, ainda que um possa levar ao outro.

A partir da privatização da Telebrás em 1998, teve início no Brasil o impulso para a expansão dos *call centers*. Como parte das transformações geradas pela última grande reestruturação produtiva, a onda de privatizações dos sistemas de telecomunicações em poder das estatais de vários países serviu para a formação de novas áreas de investimento do capital e apresentou-se como um processo mundial. A administração participativa e o uso das novas tecnologias impuseram aos trabalhadores novos requisitos de qualificação que, ao mesmo tempo, os afastaram de conhecimentos técnicos para lhes exigir competências comportamentais.

A reestruturação capitalista para o consumo e produção de informação como mercadoria colocou os *call centers* nas “franjas” das cadeias produtivas. O papel desempenhado por eles seria de alimentar com informações grandes empresas e suas cadeias para possibilitar a criação de novos produtos ou serviços. Assim, com a mundialização e padronização das novas tecnologias e das características organizacionais da administração participativa, a difusão de informações e processos tornou-se cada vez mais eficiente e rápida.

A mudança no perfil dos *call centers* de atividade-meio para atividade-fim alterou a configuração interna desta atividade. De um mero departamento de empresa cuja tarefa era de apoio às demais, transforma-se em grandes empresas, onde o produto final se transforma em atendimento telefônico.

O *call center* transforma-se em atividade produtiva² e, conseqüentemente, são alteradas as exigências de qualificação dos teleoperadores. O atendimento ao cliente, como produção nos *call centers*, agora sofre com a força do ritmo de mercado e do fluxo informacional. A rapidez da produção inviabiliza a necessidade da utilização de força de trabalho com qualificação técnica para o atendimento. Isso só se concretiza de fato, pois as novas tecnologias permitem a simplificação das operações no processo de trabalho.

Os vários estudos de caso vão demonstrar que os *scripts* de atendimento representam, nesse processo, um dos principais elementos simplificador e limitador da autonomia do trabalho dos teleoperadores. O *script*³ representa o conhecimento adquirido pelos teleoperadores no processo de trabalho, mas expropriado pela administração participativa no uso dos conjuntos de técnicas de gestão conhecidos como PQTs (Programas de Qualidade Total), e materializado em forma de *softwares* de atendimento. Os PQTs exigem

² Embora não exista consenso sobre a discussão teórica que envolve o trabalho produtivo e improdutivo, não desconhecemos que existam posicionamentos contrários à afirmação levantada neste trabalho.

³ São roteiros elaborados previamente que orientam os teleoperadores no atendimento pela mediação do computador. No último capítulo desta dissertação, mostraremos como os autores estão abordando a utilização do *script*.

dos teleoperadores novos posicionamentos em relação ao processo de trabalho: maior participação e envolvimento, elementos necessários para que o conhecimento gerado no processo de trabalho passe para a empresa (WOLFF, 2005).

As novas exigências de qualificação impostas pela administração participativa, previstas nos PQTs aos teleoperadores, ligadas a todo processo de transformação e expansão dos *call centers*, nos conduzem ao entendimento da criação do conceito de competência, na década de 1970 em escala mundial e, no Brasil especificamente, a partir do final da década de 1980 e início da década de 1990, concomitantemente a entrada do neoliberalismo e do toyotismo no país. Aspectos ligados às qualidades internas dos indivíduos, seus saberes sociais e a valorização de seu conhecimento representam os principais elementos do conceito de competência em conjunto com a capacidade de comunicação dos trabalhadores.

O levantamento bibliográfico deverá demonstrar que, para os teleoperadores, a exigência de qualificação pode ser lida como exigência por competências comportamentais, pois podemos falar da aplicação do conceito de competências em um trabalho marcado pelo predomínio de elementos do toyotismo⁴. O que é exigido dos teleoperadores pela gerência são os conhecimentos adquiridos no conjunto da vida social, pelo contato com a família, escola, amigos, etc. Estes conhecimentos nos remetem a comportamentos como: falar corretamente e saber ouvir e compreender a demanda do cliente.

Alguns aspectos relacionados ao conhecimento de informática ou técnico, ou já são dominados pelos trabalhadores ao nível de usuário, ou são aprendidos rapidamente no treinamento, o que representa custo menor na formação dos teleoperadores para as empresas e, conseqüentemente, menor poder de barganha dos trabalhadores e menores salários.

Em contradição com o discurso gerencial, que aponta a utilização de trabalhadores qualificados pelo tempo de escolaridade dos teleoperadores, a maioria com o ensino superior em andamento ou concluído e alguns cursando o nível médio, a experiência do autor como teleoperador apontou a baixa exigência de qualificação técnica destes trabalhadores. Assim, foi gerada a indagação de qual seria a relação entre o uso das tecnologias de informação e comunicação e a qualificação necessária para o processo de

⁴ Não negamos a permanência de alguns elementos do taylorismo, aspecto defendido em muitos estudos analisados nesta pesquisa e que apresentaremos adiante, entretanto, o nascimento e expansão dos *call centers* se dá sob os novos aspectos toyotistas, tanto aspectos macro relacionados à organização externa do *call center* com o mercado, quanto aspectos micro relacionados à organização interna do processo de produção, sobretudo pela ênfase na cooptação dos atributos intelectuais dos trabalhadores e na colaboração dos teleoperadores.

trabalho, uma vez que, na época, a empresa recrutava preferencialmente trabalhadores que estivessem cursando qualquer curso de nível superior.

A partir deste primeiro questionamento, outros dois pareceram complementares pela prévia constatação de que, para os teleoperadores, as exigências de qualificação técnica eram baixas. Ambos partiram da observação do autor em relação às exigências do discurso gerencial sempre repetido no processo de trabalho: postura no atendimento.

Este discurso, próprio da administração participativa, remete aos aspectos comportamentais dos trabalhadores, e nele podem ser incluídos: falar corretamente, ter paciência e “sorriso” na voz. Estas exigências, que a gerência faz aos teleoperadores, foram percebidas no processo de seleção ou recrutamento para o trabalho, pressupondo que as competências comportamentais estão ligadas ao nível educacional dos trabalhadores, conforme encontramos na bibliografia pesquisada.

Isso nos levou a questionar a relação entre a educação dos teleoperadores e o processo de trabalho, e a escolha espacial ou geográfica das empresas de *call center* para instalarem suas empresas nesta localidade. A principal hipótese levantada é que a exigência de qualificação dos teleoperadores baseia-se na baixa qualificação técnica pela simplificação do trabalho promovida pela padronização tecnológica, que os *softwares* permitem, configurando-se uma qualificação “generalista” e/ou comportamental (WOLFF, 2004). Assim, a escolha espacial para a instalação destas empresas em Londrina, seria influenciada pela quantidade e qualidade da força de trabalho em relação aos seus aspectos comportamentais. A cidade de Londrina mostra-se atrativa a estas empresas de *call center* pois possui uma estrutura educacional desenvolvida, isto é, um número considerável de universidades que geram uma grande quantidade de força de trabalho com as competências comportamentais requeridas.

Portanto, para abordar a proposta de análise, resgatei as mudanças que transformaram o *call center* em um dos principais ramos que empregam força de trabalho sem qualquer experiência profissional, sendo considerado o principal ramo do primeiro emprego. Estas observações, apontadas anteriormente, serviram de base para o entendimento das exigências de qualificação desta força de trabalho.

Foi necessário o resgate histórico do debate sobre a qualificação da metade do século XX até o surgimento do conceito de competências, para entender a sua aplicação nos *call centers* pela nova gerência. Desse modo, poderemos contrapor análises diferentes

sobre processo de trabalho na atualidade, utilizando os estudos de caso sobre *call center* como base empírica.

Esta pesquisa foi realizada através de uma análise bibliográfica dos últimos dez anos sobre estudos de casos de *call center*. Foram consideradas como fontes: teses, dissertações, livros e artigos em várias áreas do conhecimento, também foi realizado um levantamento de dados através da Internet, jornais e revistas eletrônicas. Nos estudos de caso sobre *call center*, a análise esteve direcionada para as exigências de qualificação apresentadas pelos autores, implícita ou explicitamente, em suas obras.

A dissertação está organizada em três capítulos. Na introdução está apresentado de forma mais detalhada o conceito norteador da pesquisa e um quadro do material bibliográfico utilizado, assim como o conteúdo de cada capítulo.

O primeiro capítulo buscou o entendimento do conceito de qualificação e do debate acerca da qualificação da metade do século XX até a atualidade, mostrando como este debate permanece e é constantemente retomado, ou seja, o estudo do debate sobre a qualificação pode nos mostrar como o tema tem sido abordado na bibliografia utilizada. O resgate do debate no século XX foi necessário ao nosso estudo pois, o balanço da literatura sobre o tema passa pelo balanço do debate acerca da qualificação produzido no século XX, em virtude das novas relações entre qualificação e novas tecnologias informacionais, assim como a divisão técnica do trabalho.

Assim, o entendimento deste debate e das transformações na forma de produção capitalista, com a adoção expansão do modelo toyotista como modelo gerencial, poderemos entender a transformação dos *call center* em atividade produtiva e a sua localização na empresa-rede. Desta forma, poderemos entender como as exigências de qualificação dos teleoperadores são criadas.

O segundo capítulo mostrará o surgimento do conceito de competências, a relação entre este conceito e a exploração da dimensão intelectual dos trabalhadores sob a administração participativa. Neste mesmo capítulo, será demonstrada a exigência pela qualificação “generalista” e/ou comportamental dos teleoperadores.

O terceiro capítulo se destinou a apontar o debate sobre as rupturas e permanências do taylorismo nos *call centers*, assim como a padronização tecnológica e os *scripts*, a resistência dos teleoperadores, a precarização do trabalho e suas conseqüências como as altas taxas de rotatividade.

A utilização dos estudos de caso está em todos os capítulos e, desta forma, não restringimos nosso objeto a um capítulo específico, tentando responder a grande questão

que norteia este trabalho, que consiste em entender de que forma as exigências de qualificação nos *call centers*, ligadas à utilização das TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação) e à forma de organização pela administração participativa, precariza as condições de trabalho neste ramo de atividade.

A hipótese sustentada é de que a simplificação do trabalho proporcionada pela padronização tecnológica possibilita o descarte da força de trabalho com qualificação técnica mesmo em meios com alta utilização de tecnologias da informação e comunicação. Esta qualificação técnica é substituída por uma “generalista” e/ou comportamental, facilmente encontrada em meios urbanos com estrutura educacional desenvolvida, tal como Londrina, o que facilita a reposição da força de trabalho consumida pelo desgaste físico e psicológico gerados no processo de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre o setor de *call center* aparecem como objeto de estudo no Brasil a partir final da década de 1990, mais precisamente com a privatização da Telebrás em 1998. Podemos perceber a atenção dada pelos pesquisadores a este setor com o aumento expressivo de teses e dissertações nos últimos anos, acerca da expansão dos *call centers* e seus impactos na economia, no mercado de trabalho e na vida social como um todo.

Os *call centers* nascem no final do século XX como um poderoso instrumento de acumulação para o capitalismo contemporâneo. Com a transformação da informação em mercadoria, através de um processo de trabalho que quantifica e transforma a informação em dados e, ao mesmo tempo, monopoliza o acesso a ela para fins de valorização, as empresas de *call center* transformam-se em um importante meio competitivo no capitalismo contemporâneo, pois são capazes de realizar, simultaneamente, a venda de produtos e a pesquisa de mercado. Ou seja, alimentam continuamente a base de dados de informações de mercado que serão transformados tanto em campanhas de *marketing*, quanto em novas mercadorias e melhorias de processos.

Inseridos no conjunto das empresas que se caracterizam como empresas-rede, por formarem uma rede de contatos cujos pontos estão conectados a partes variadas das cadeias produtivas, os *call centers* conectam vários segmentos, ligando diversas empresas em locais diferentes da rede e também as empresas com o mercado consumidor no mundo todo.

A utilização das TIC's pelo modelo toyotista⁵, que surge nas últimas décadas com a bandeira da flexibilização das relações de trabalho e do processo produtivo, constitui o contexto do aparecimento dos *call centers*.

A perspectiva sociológica tenta entender, já que não desconsidera as transformações na forma de produção capitalista e, conseqüentemente, na composição e particularidades da classe trabalhadora, quais são suas características principais, e neste

⁵ O toyotismo representa o modelo gerencial atual disseminado nos últimos 40 anos. Ele representa mudanças significativas em relação ao modelo anterior taylorista-fordista, “pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século” (ANTUNES, 2003). O que caracteriza o modelo taylorista-fordista: estrutura verticalizada das unidades de produção e das relações hierárquicas nas empresas; posto de trabalho individualizado; produção em massa com o uso da linha de montagem; uso de tecnologia eletromecânica; produção determinada pela oferta; etc. O que caracteriza o toyotismo: a flexibilização dos trabalhadores com a utilização de tecnologias sobre uma base microeletrônica; desregulamentação dos direitos trabalhistas; equipes ou grupos de trabalho; maior comunicação interação entre trabalhadores; estrutura horizontalizada das unidades de produção e das relações hierárquicas; diminuição de trabalhadores; produção determinada pela demanda; etc, (ANTUNES, 2003). Esta é uma caracterização geral e não significa que encontraremos os elementos das formas de organização taylorista ou toyotista de forma clara e distinta nas empresas.

contexto, o estudo das condições de trabalho nos *call center* apresenta-se como tentativa de análise da interação do trabalho com as tecnologias informacionais.

A difusão dos *call centers* é analisada neste estudo sob a perspectiva da análise de Silver (2005), utilizando em nível macro os conceitos de “solução espacial” e “solução de produto”, em que a autora entende que as empresas procuram mudar geograficamente para locais com maiores possibilidades de lucros, devido a pouca organização dos trabalhadores ou baixos salários, e no investimento em novos produtos ou processos, com a finalidade da criação de novos mecanismos para a acumulação de capital. Assim, conseguiremos analisar as mudanças e o posicionamento geográfico das empresas de *call center*, em relação à busca por competências comportamentais dos trabalhadores encontradas facilmente em grandes cidades, como é o caso de Londrina, e à busca por inovação em novos produtos e processos que influenciaram a expansão desta atividade.

Em nível micro, ainda com Silver (2005), utilizaremos o conceito de “solução organizacional/tecnológica” para analisar os impactos do emprego e a padronização das novas tecnologias na qualificação dos trabalhadores nos *call centers* através da administração participativa. O uso das novas tecnologias e a simplificação do trabalho promovido pelo novo modelo gerencial constituem o sentido ou modo como são estabelecidas as competências comportamentais dos trabalhadores.

Assim, podemos verificar, por meio da análise dos vários estudos de caso, que o processo de expansão dos *call centers* utiliza-se da descentralização da produção no capitalismo contemporâneo, em busca de força de trabalho que atenda às exigências de qualificação técnica e comportamental para o trabalho, e que estas exigências são requeridas pela administração participativa no uso das TIC's para a comercialização dos novos produto/serviços.

Desta forma, os *call centers* aparecem após a consolidação das novas políticas gerenciais e das novas TIC's, mas, ao contrário de representar um setor que exige a utilização de força de trabalho com alta qualificação técnica por utilizar essencialmente as TIC's, representa um setor sustentado pelo trabalho com pouca qualificação técnica. Contudo, por ter se transformado em um setor produtivo que deixa de ser parte integrada de uma empresa para se tornar um ramo orientado à lucratividade pela exploração do trabalho vivo, especialmente a exploração da dimensão intelectual dos trabalhadores, as empresas de *call center* requerem “competências” que estão ligadas a questões comportamentais dos seus trabalhadores em detrimento de exigências de qualificação técnica.

O discurso da competência e o processo de trabalho nos *call centers* não se relacionam facilmente. Muito embora colocada como uma atividade qualificada pelo nível superior de escolaridade requerido aos teleoperadores, a sua qualificação parece não corresponder às baixas demandas técnicas requeridas ao seu processo de trabalho. Da mesma forma, o debate sobre as novas tecnologias da produção capitalista e a qualificação dos trabalhadores demonstram essa contradição. Este estudo tenta responder a esta contradição encontrando nas próprias exigências das qualificações uma possível resposta. E esta só poderia ser dada pelo conteúdo das qualificações adotadas pelas empresas de *call centers*, e que encontraremos nos estudos de casos pesquisados.

As principais questões que nortearam esta pesquisa foram geradas pela constatação de que este setor exige pouca qualificação técnica para a contratação da força de trabalho. Reconhecido como o setor que utiliza essencialmente as TIC's no processo de trabalho, o nível educacional superior requerido preferencialmente dos teleoperadores e a procura por estudantes universitários pelos *call centers* apontam para as seguintes questões: Qual a relação entre o uso das TIC's pelo novo modelo gerencial e a qualificação dos teleoperadores? Qual a relação entre a educação requerida dos teleoperadores e o processo de trabalho e por que as empresas de *call center* instalam-se em locais com estrutura educacional desenvolvida?

A hipótese desse estudo é que a qualificação exigida dos teleoperadores é uma qualificação “generalista” e comportamental, baseada na noção de competências pela administração participativa, que prioriza a participação criativa dos trabalhadores, para fins de expropriação do saber tácito gerado no processo de trabalho. Estas competências comportamentais são sustentadas pela simplificação do trabalho, produto da padronização tecnológica típica das empresas que se encontram nas “franjas” das cadeias produtivas, isto é, que servem como meio de circulação e consumo de produto/serviços, nas quais permanece a forte divisão técnica do trabalho entre os que concebem e dos que executam o trabalho.

A escolha por competências comportamentais por parte da gerência conduz ao movimento das empresas de *call centers* à “solução espacial” apresentada por Silver (2005), em relação à procura por força de trabalho com as competências necessárias. Este movimento das empresas de *call center* permite que elas encontrem nas cidades com estrutura educacional desenvolvida um grande e jovem “exército de reserva” com as competências comportamentais requeridas pelo novo modelo gerencial, reduzindo custos com a formação da força de trabalho e com os maiores salários que a força de trabalho com qualificação técnica exigiria.

Para desenvolver este estudo utilizamos teses, dissertações, artigos em revista, jornais e outros como materiais coletados na Internet, que tratam de estudos de caso sobre empresas de *call center*, tanto pública quanto privada, dos últimos dez anos. Este estudo apresenta-se assim como um balanço crítico da produção sociológica e de outras áreas sobre *call center*, no que diz respeito à qualificação dos teleoperadores.

Selecionamos as análises compreendendo a última década, assim distribuídas: 3 teses, 14 dissertações, 18 artigos, 2 livros. Foi necessário recorrer a áreas do conhecimento em estudos específicos sobre *call center* para obtermos um conhecimento mais amplo sobre o tema, distribuídas da seguinte maneira:

Tabela 1 – Material bibliográfico específico sobre *call center*

Área	Teses	Dissertações	Artigos	Livros
Sociologia	1	3	11	0
Administração	0	1	1	1
Letras	1	1	0	0
Psicologia	0	3	1	0
Ciência da Informação	0	1	0	0
Fonoaudiologia	0	1	0	0
Serviço Social	0	0	1	1
Engenharia de Produção	0	1	0	0
Engenharia Mecânica	0	1	0	0
Ergonomia	0	0	3	0
Educação	1	1	1	0
Medicina	0	1	0	0
Total	3	14	18	2

Fonte: Capes; Scielo; Internet.⁶

A leitura da produção acadêmica dos últimos dez anos possibilitou mapear as discussões sobre as características principais do trabalho em *call center*, dentre elas a qualificação requerida. Esse mapeamento possibilitou construir um quadro geral sobre o estudo do trabalho dos teleoperadores deste mesmo período. Nesse sentido, selecionamos as pesquisas que investigam o trabalho dos teleoperadores em relação a suas características gerais de trabalho.

⁶ O endereço eletrônico de cada material bibliográfico utilizado nesta dissertação pode ser verificado na bibliografia.

Como encontramos apenas um estudo específico sobre a qualificação dos teleoperadores (SILVA, 2004a), a análise das características gerais do trabalho nos *call centers* nos possibilitou o entendimento das exigências de qualificação neste ramo, assim como permitiu estabelecer de forma mais ampla uma relação entre a qualificação e os elementos do processo de trabalho nos *call centers*.

Pretendemos trabalhar, no primeiro capítulo, a transformação das qualificações correlatas às transformações das tecnologias empregadas na produção. Isso nos possibilitar-nos-á apresentar também as novas políticas gerenciais e a sua atuação nos *call centers*, no que se refere à conformação das novas demandas requeridas à força de trabalho. Abordaremos a qualificação dos teleoperadores a partir da junção da “tese da polarização das qualificações”⁷ com a que trata da dimensão intelectual dos trabalhadores, isto é, dos conhecimentos e comportamentos requeridos dos trabalhadores e assimilados pelas empresas na atual fase do modo de produção capitalista (WOLFF, 2004).

Assim, apresentaremos o debate sociológico sobre a qualificação dos trabalhadores desde a metade do século XX até os dias atuais, para demonstrar como se desenvolveu o debate no século XX e como hoje o estudo dos *call centers* pode nos ajudar a perceber a diferença do posicionamento sociológico sobre a qualificação.

Para entendermos como são construídas as exigências de qualificação dos teleoperadores pelas empresas, será necessário analisar as transformações que levaram a expansão dos *call centers* e os vários fatores que contribuíram para a sua expansão no Brasil e no mundo, dentre os quais poderíamos situar os fatos desencadeadores da crise do fordismo e a última grande reestruturação produtiva, ou seja, o último grande conjunto de mudanças na forma de produção capitalista que envolveu, tanto mudanças técnicas, quanto organizacionais.

Todos os fatores ocorreram simultaneamente e se complementam como, por exemplo, a ascensão das ideologias e políticas neoliberais no Brasil⁸, as pesquisas em novas tecnologias informacionais e comunicacionais, a reestruturação produtiva⁹, a mundialização do capital, o enfraquecimento dos Estados, e o que mais nos interessa, pois é o ponto de

⁷ A “tese da polarização das qualificações” (BRAVERMAN, 1987) defende um progressivo processo de polarização dos trabalhadores pelo avanço da automação sobre o processo de produção que, de um lado gera poucos trabalhadores qualificados localizados nos setores de ponta do modo de produção capitalista, e de outro a grande parcela dos trabalhadores de baixa qualificação ou desqualificados.

⁸ A expressão desta ideologia, enquanto corrente de pensamento, será apresentado no primeiro capítulo nos posicionamentos adotados pelo “consenso de Washington”.

⁹ Representou uma reorganização política e econômica no sentido de retomar o padrão de acumulação das décadas anteriores. O que marca a última grande reestruturação produtiva são as mudanças tecnológicas e organizacionais adotadas pelas empresas, desregulamentação de direitos trabalhistas e flexibilização das relações de trabalho em escala global (ANTUNES, 2002; 2003).

partida da descentralização da produção e do fortalecimento de empresas transnacionais: as privatizações das principais empresas de serviços estatais, entre elas as das empresas de telecomunicações.

Seguindo esta discussão, abordaremos a questão da transformação dos *call centers* em empresas produtivas, produtoras de mais-valia, porque é a partir desta transformação que a utilização de uma força de trabalho com uma qualificação específica – competências comportamentais – será requerida por estas empresas. Assim, poderemos ver a constituição destas empresas como lucrativas, através do debate sobre a expansão das empresas terceirizadas de *call center*. Para visualizar melhor estas empresas apresentaremos dados a respeito da sua constituição e sobre a sua força de trabalho no que diz respeito à qualificação.

Para entendermos como estes elementos apresentados – da reestruturação produtiva à transformação dos *call centers* em atividade produtiva – se complementam, utilizaremos a análise de Wolff e Cavalcante (2006), para entendermos a transformação da informação em mercadoria como aplicação do conceito de “solução de produto” de Silver (2005).

Outro fato importante destacado é a constituição de empresas-rede como característica do capitalismo contemporâneo, e de como os *call centers* atuam neste contexto e qual a sua importância na constituição e funcionamento destas redes. Vamos verificar como se insere neste contexto a escolha espacial, utilizando os conceitos de Silver (2005), para a instalação das empresas de *call center* e quais as exigências necessárias para permitir a instalação delas nas localidades. Para tentar demonstrar a escolha espacial, utilizaremos o caso da cidade de Londrina-PR, pois esta cidade é representativa do interesse em investimento das empresas de *call center* e de Tecnologia da Informação, bem como possui uma estrutura educacional desenvolvida¹⁰.

No segundo capítulo, inicialmente iremos descrever as condições e características gerais do trabalho nos *call centers* encontradas na análise bibliográfica selecionada, apontando os elementos utilizados no processo de trabalho. Mostraremos como as características do trabalho em *call center*, moldado pela administração participativa e o uso das TIC's, apresentam-se de forma semelhante nos diversos estudos de caso analisados como, por exemplo, a utilização de força de trabalho feminina, ou como o uso da força de trabalho

¹⁰ Os dados sobre a atratividade da cidade de Londrina para as empresas de *call center* serão apresentados no primeiro capítulo.

feminina está ligado às competências comportamentais; e a pouca organização dos jovens¹¹ trabalhadores destas empresas, de acordo com as soluções apresentadas por Silver (2005).

Discutiremos também a relação entre o conceito de qualificação e o de competência, para mostrar como o último é usado com vistas a exigências comportamentais. Dessa forma, verificaremos, pela análise bibliográfica, como o conceito de competências está ligado à ideia de capacitação difundida pela administração participativa. Sequencialmente, mostraremos a importância da expropriação e produção do saber tácito nas empresas de *call center*, que se dá pela mediação da administração participativa, e como isso incrementa a produção, como posicionamento crítico de alguns autores que estudam os *call centers*.

Apontado o uso das TIC's pela gerência destas empresas e o uso de trabalhadores com baixa qualificação técnica pela simplificação do trabalho, na última parte do segundo capítulo, exploraremos, mais profundamente, através da análise bibliográfica, a relação entre os saberes tácitos e do cunho generalista (comportamental) presente nos *call centers*.

No terceiro e último capítulo, iremos analisar o debate acerca das formas de permanência e rupturas do taylorismo conjugada com o modelo toyotista nos *call centers*, e qual a sua relação com a qualificação dos teleoperadores.

Assim, verificaremos como o processo de padronização tecnológica permite a simplificação e o aumento de controle e produtividade sobre esses trabalhadores, e como essa padronização está sendo entendida pelos estudos de caso. Desta forma, apresentaremos a utilização dos *scripts* nos *call centers* como um exemplo da padronização, encarada pela maioria dos estudos de caso como exemplo da permanência do taylorismo neste ramo dos serviços, pelo fato de o *script* ser um poderoso instrumento que padroniza os gestos e a fala dos teleoperadores e, conseqüentemente, o seu *modus operandi*. Assim, encontramos a defesa dos elementos tayloristas na maior parte da bibliografia, mas também encontramos elementos toyotistas¹² na organização do trabalho nos *call centers*.

Dessa forma, poderemos verificar como o novo uso do taylorismo em empresas marcadas pelas características do toyotismo, trata agora de expropriar a dimensão intelectual e criativa dos trabalhadores e, também, como o forte controle do trabalho nos *call centers* produz formas de resistência dos teleoperadores que afetam as empresas (SILVER,

¹¹ A atenção dada ao trabalho feminino e à organização destes trabalhadores em sindicatos visa corroborar o foco principal deste trabalho, que aponta a simplificação do trabalho pela padronização tecnológica e sua relação com a qualificação.

¹² Veremos no terceiro capítulo elementos toyotistas como: participação dos trabalhadores com ideias nas reuniões em grupo; grupo ou equipe de trabalho; avaliação com base nas metas dos grupos, etc.

2005), e como esse conhecimento gerado pela resistência é expropriado desses trabalhadores para servir como novas formas de controle. Esta discussão servirá para demonstrar que, além da expropriação da dimensão intelectual dos trabalhadores pela administração participativa, os teleoperadores não podem ser considerados como uma massa passiva, que pode ser moldada da forma que a gerência necessitar.

Outra consequência da padronização do trabalho nos *call centers*, que constrói exigências de qualificação específicas, está na precarização deste mesmo trabalho. Poderemos relacionar, além da padronização, a terceirização e o forte controle exercido pela gerência com o uso das TIC's nestas empresas, como os principais motivos de precarização do trabalho nos *call centers*.

Assim, apresentaremos as consequências degradantes para os teleoperadores do aumento da produtividade do trabalho, tais quais, além da precarização do trabalho, aumento do assédio moral e degradação física e psicológica dos funcionários. Visamos demonstrar que os níveis de degradação do trabalho estão relacionados à baixa exigência de qualificação técnica dos trabalhadores, que leva a uma redução do poder de barganha desta categoria de trabalhadores, e a restrita utilização das competências comportamentais dos mesmos, o que permite às empresas de *call center* trabalharem com a previsão de uma “vida útil” do trabalhador na empresa, e com a possibilidade de substituí-lo rapidamente, de acordo com a oferta de força de trabalho com competências comportamentais necessárias, encontradas nos centros urbanos.

Para encerrar o terceiro capítulo, mostraremos que o debate sobre a padronização neste ramo aponta as altas taxas de rotatividade, encontradas na maioria dos estudos de casos. Este fato será importante para demonstrar a atuação destas empresas na qualificação dos teleoperadores, como a atuação das empresas de *call center* no ramo de educação, no sentido de reduzir os níveis de rotatividade nestas empresas.

CAPÍTULO I

A EXPANSÃO DO MERCADO DE *CALL CENTER* NO BRASIL: SEUS EFEITOS NA QUALIFICAÇÃO

1.1 A QUALIFICAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO CAPITALISMO

Ao iniciar a discussão sobre qualificação dos trabalhadores de *call centers*, pretendemos mostrar como este tema tem sido tratado em estudos de casos e teóricos, em teses e dissertações na área da sociologia, e nas outras áreas que se voltam para o estudo do trabalho e emprego neste ramo dos serviços.

Só a análise das principais características que formam a totalidade deste processo pode trazer o entendimento das características da qualificação dos teleoperadores sob o trabalho informacional. A discussão apresentada nos possibilitar-nos-á verificar algumas contribuições para o entendimento da característica do trabalho no *call center*, assim como verificar e discutir alguns limites conceituais e metodológicos destes pontos de vista.

A qualificação está ligada ao desenvolvimento das forças produtivas, particularmente do desenvolvimento da maquinaria. Desde a introdução da maquinaria no processo de trabalho, o capital tenta adaptar o trabalhador à utilização das máquinas, em vista da exploração da força de trabalho. Esta adaptação é necessária, pois se “destina a baratear mercadorias e a encurtar a parte da jornada de trabalho que o trabalhador precisa para si mesmo, a fim de encompridar a outra parte da sua jornada de trabalho que ele dá de graça para o capitalista. Ela [*a maquinaria*] é o meio de produção da mais-valia” (MARX, 1984, p. 7, termo acrescido).

Como meio de produção de mais-valia relativa, a maquinaria, conforme a análise de Napoleoni (1981, p. 90), “imprime sobre o trabalho do operário as qualificações que não são mais provenientes da subjetividade do operário e do trabalho, mas são provenientes das exigências, da estrutura, da natureza dessa coisa que é a máquina [...]”.

Desta forma, é o processo de produção capitalista que determina a necessidade de qualificação, enquanto submete às condições subjetivas de produção ao capital. Tanto a força de trabalho humana quanto as tecnologias, condições subjetivas e

objetivas de produção, são subordinadas e transformadas em meio de produção, em capital variável e fixo, respectivamente, no processo de produção.

O entendimento da qualificação deve passar pela relação de forças que se estabelece na luta de classes, não só do capital enquanto relação social que usa a qualificação como controle do processo de trabalho, e que tenta, sob os meios gerenciais e tecnológicos, se apropriar do conhecimento do trabalhador, mas também dos trabalhadores, que tentam preservar o seu conhecimento do trabalho, pois este conhecimento representa o real controle do processo de trabalho, e assim poder usá-lo como forma de resistência e poder de barganha.

O conceito de qualificação deve ser entendido como uma relação social, nas relações entre os conhecimentos, tanto formalizados em diplomas quanto tácitos, ligados a processos de produção industrial e de serviços e hierarquizados em postos de trabalho e remuneração. Portanto, o conceito de qualificação nasce com o capitalismo. Ele “é resultado de uma construção histórica perpassada pelos conflitos que vieram marcando a relação capital e trabalho, que, mesmo enquanto contenedores de poder desigual, sempre estiveram em condições de se enfrentar” (BIANCHETTI, 2001, p. 20).

Concordamos com Machado (1996, p. 53), que é no seio da luta de classes que a qualificação deve ser entendida, “como uma relação social, construída historicamente a partir da inserção ativa e consciente dos sujeitos em processos reais de trabalho”.

Entender que as qualificações são fruto e construções do modo de produção capitalista, e que a sua construção é parte do processo de expropriação e simplificação do conhecimento empírico aprofundado dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, não basta para entender as mediações que formam a qualificação na atualidade. Assim, “como é próprio de processos onde há interesses divergentes e conflitantes em jogo, instaura-se uma dinâmica que acaba impedindo que se entenda a qualificação de forma reificada” (BIANCHETTI, 2001, p. 19).

O entendimento da qualificação de forma reificada pressupõe o entendimento de que nas relações sociais de produção e troca no capitalismo, o homem não se identifica mais no que produz, em razão do produto de seu trabalho não ser mais a realização material de seu desejo ou sua individualidade, mas aparece como algo que não lhe pertence e que é estranho a ele. O produto de seu trabalho (mercadoria), fruto da exteriorização do seu conhecimento e força, apresenta-se objetivado em algo que parece se contrapor ao criador, como aponta Marx (1983b) e Lukács (2003): “[...] o homem é confrontado com sua própria atividade, com seu próprio trabalho como algo objetivo, independente dele e que o domina por leis próprias, que lhe são estranhas” (LUKÁCS, 2003, p.199), e ainda

Subjetivamente, numa economia mercantil desenvolvida, quando a atividade do homem se objetiva em relação a ele, torna-se uma mercadoria que é submetida à objetividade “estranha” dos homens, de leis sociais naturais e deve executar seus movimentos de maneira tão independente dos homens como qualquer bem destinado à satisfação de necessidades que se tornou artigo de consumo (LUKÁCS, 2003, p. 199).

Lukács (2003), afirma – como algo que caracteriza a época capitalista em que ele viveu – que a força de trabalho apresenta-se para o próprio trabalhador como uma mercadoria. Assim, apresenta-se como uma relação “fetichizada”, que oculta as relações de produção que a formam ao inverter e transformar as relações sociais entre homens em relações entre coisas.

A análise de Wolff (2004, p. 333, grifo do autor) sobre um documento da área de gestão de pessoas de uma empresa de *call center* do setor de telecomunicações por ela estudada nos mostra que a concepção de qualificação equivale a de reificação:

Nosso **material humano** é nossa **ferramenta de trabalho**, então postura e voz são coisas extremamente importantes no Call Center. É importante que o profissional esteja bem, bem humorado, com a voz boa, sem dor nas costas, para que ele possa trabalhar bem. É uma pessoa, e é nossa ferramenta de trabalho. Como se diz: “é quem carrega o piano”.

Portanto, a contribuição de Braverman (1987) para o entendimento do processo de qualificação e desqualificação do trabalho ainda permanece atual, apesar de Braverman refletir sobre outra base técnica: eletromecânica. O seu estudo sobre a taylorização e desqualificação dos trabalhadores de escritórios constitui uma chave para compreender a permanência do taylorismo e da desqualificação dos trabalhadores nos setores de serviços que empregam as tecnologias informacionais.

Braverman (1987) mostrou que a especialização está relacionada ao conhecimento e domínio do ofício do trabalhador, e que foi transformada pela divisão técnica do trabalho, pela perda do controle do processo de trabalho dos trabalhadores para o capital e pela separação do trabalho de execução e trabalho de concepção, própria do tipo de organização gerencial taylorista/fordista, que separava claramente os trabalhadores que deveriam planejar o trabalho e os que deveriam executá-lo sem necessidade do conhecimento da totalidade do processo de produção.

A perda do controle sobre o processo de trabalho não é nada mais do que a perda do conhecimento do trabalhador sobre o trabalho, e a sua consequência imediata se traduz não pela necessidade do trabalhador, mas pelas necessidades do capital.

Para tratar do tema da qualificação dos trabalhadores de *call center* ou teleoperadores, adotamos, também, o entendimento de Freyssenet (1989, 74) sobre o ponto comum que pode ser extraído das diversas qualidades exigidas aos trabalhadores, e que pode parametrizar e servir de ponto de comparação do que as qualificações possuem entre si:

o tempo de reflexão sobre a prática requerida para adquirir e manter as qualidades singulares de que necessitam, sejam estas a habilidade, a força física, a imaginação, a capacidade de ler e escrever. [...] todas estas qualidades exigindo reflexão para serem adquiridas e empregadas.

Seguindo a reflexão de Freyssenet (1989, p. 74), a qualificação deve ser entendida como parte da divisão técnica do trabalho e transformada em “repartição social da inteligência requerida para uma produção dada”.

Braverman (1987) e Freyssenet (1989) compreenderam que a modernização tecnológica reforçaria tanto a divisão técnica do trabalho, quanto a desqualificação dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que polariza as qualificações, cria uma minoria de trabalhadores altamente qualificados.

A permanência, conforme podemos comparar com o estudo que Braverman (1987) fez em seu tempo, de trabalhadores altamente qualificados em áreas de ponta do capitalismo, como as empresas especializadas em desenvolvimento de *softwares* e as que desenvolvem as TI, mostra-se como parte relativa do processo de desqualificação do trabalho diretamente de execução, verificado em termos históricos. E tal desqualificação seria decorrência dos desenvolvimentos técnicos que criam constantemente novos postos de trabalho. Consequentemente, o desenvolvimento técnico gera novos conhecimentos durante o processo de trabalho, que permanecem com os trabalhadores até a sua apropriação pela empresa, em um processo de “reinversão da qualificação” (FREYSSENET, 1990), no qual o conhecimento do trabalhador expropriado no processo de produção passa a ser propriedade da empresa, desqualificando o trabalhador.

Freyssenet (1989) e Braverman (1987) concordam e se complementam ao considerarem o movimento de polarização das qualificações. Conforme Freyssenet (1989, p. 75):

não há um movimento generalizado de desqualificação ou um movimento de aumento geral da qualificação, mas um movimento contraditório de desqualificação do trabalho de alguns pela ‘superqualificação’ do trabalho de outros, isto é, uma polarização das qualificações requeridas que resulta de uma forma particular de divisão do trabalho, que se caracteriza por uma modificação da repartição social da ‘inteligência’ da produção. Uma parte dessa inteligência é ‘incorporada’ às máquinas e a outra parte é distribuída

entre um grande número de trabalhadores, graças à atividade de um número restrito de pessoas encarregadas da tarefa (impossível) de pensar previamente a totalidade do processo de trabalho, descobrindo e possuindo o domínio do conjunto dos parâmetros.

Complementarmente à tese da “polarização das qualificações” é necessária a análise da contribuição da dimensão subjetiva dos trabalhadores, relacionada à criação dos saberes tácitos no processo de produção, livre de qualquer avanço tecnológico e de difícil padronização pelo capital.

A importância de juntar estes pontos de vista está em perceber que o modelo toyotista, no uso flexível das forças produtivas e das novas tecnologias, voltou-se para a expropriação da atividade criativa dos trabalhadores, como forma de otimizar e racionalizar o processo de produção. Conforme a análise de Bianchetti (2001, p. 178):

A necessidade de participação dos trabalhadores é vista como imprescindível, pois o problema do capital não se esgota na referida transferência dos saberes às máquinas uma vez que, feita esta operação, torna-se necessário criar novos espaços, garantir mais participação, suscitar a emergência de novos *savoir-faire*, pois, caso contrário, a própria manutenção do modo capitalista de produção corre riscos.

Até porque, diferente da dimensão física, de tempos e movimentos referidos pelo taylorismo, a dimensão cognitiva é fonte inesgotável de criatividade para fins de produtividade. A expropriação da atividade criativa do trabalhador e os meios sutis de fazer nascer estes conhecimentos, necessários à manutenção da produção na atual fase de acumulação capitalista, será trabalhado no último item do capítulo dois.

Cabe agora, o entendimento de como a qualificação, com base neste entendimento inicial, foi debatida da metade do século XX até a atualidade, e de como as posturas adotadas neste debate influenciaram o entendimento da divisão técnica do trabalho e da nova compreensão de qualificação. Isto irá nos subsidiar para compreender os estudos de casos sobre *call centers*.

1.2 O DEBATE SOCIOLOGICO SOBRE A QUALIFICAÇÃO

Como vimos anteriormente, o modo de produção capitalista dá início à construção das qualificações para suprir suas necessidades. Para cada avanço técnico ou

organizacional empregado na produção, temos novas relações sociais e novas exigências de qualificação da força de trabalho. Com a divisão técnica do trabalho, as capacidades técnicas são orientadas e distribuídas com fundamento na qualificação.

As discussões atuais sobre *call centers* não têm abordado de forma sistemática, senão como apontamentos das características gerais do trabalho nestas empresas, o tipo de qualificação requerido dos teleoperadores.

A força de trabalho dos *call centers* trabalha diretamente com as TIC's, o que a *priori*, sob um ponto de vista imediatista, exigiria maior qualificação técnica dos trabalhadores e maior uso das suas competências por sua natureza informacional e imaterial. Porém, o emprego das novas tecnologias em setores que exigem pouco tempo de reflexão do trabalhador sobre o processo de trabalho, como aponta Freyssenet (1989), restringe a utilização de força de trabalho com maior qualificação técnica.

A capacidade das novas tecnologias da informação de eliminarem alguns tipos de trabalho desqualificados e repetitivos tem sido entendida com certo otimismo por aqueles que, como Silva (2004a; 2006), encontram nos *call centers* um espaço livre das formas de organização de tipo taylorista. Mas este posicionamento otimista tem sido combatido por outra parte da sociologia, cujas críticas a estas visões otimistas apontam, além das consequências das novas formas gerenciais e do uso das novas tecnologias, o estudo do novo proletariado¹³.

A análise de Braga (2006a, p. 139) nos mostra que a própria denominação corrente de “operador”, generaliza os trabalhadores e os “operários em particular”, aponta

um processo econômico e político cujo eixo consiste em dissolver a diferenciação entre trabalhadores qualificados e não qualificados, reforçando o desaparecimento da hierarquização no interior da classe trabalhadora. De uma maneira concisa: a categoria de ‘operário’ cede lugar à categoria homogênea e indiferenciada de ‘operador’ – ou, no nosso caso, de ‘teleoperador’.

Com efeito, este embate, na atualidade, apresenta-se como uma continuação reformulada pelas mudanças no conteúdo da divisão do trabalho e qualificação, que Braverman travou na década de 70.

Podemos situar o primeiro momento do debate sobre a qualificação nas décadas de 1950/60, no momento de franca expansão da acumulação capitalista sob os efeitos

¹³ Para mais informações ver BRAGA, Ruy. A vingança de Braverman ou a “outra face” do trabalho informacional. *Revista do Instituto de Estudos Socialistas*, n° 15, 2007.

do “compromisso fordista”¹⁴ (BIHR, 1998). E, sem dúvida, tal contexto histórico pode ter exercido forte influência em algumas análises da época, pois foram relativamente grandes as conquistas do *Welfare state*¹⁵ para os trabalhadores. “Durante os anos 50 e 60, os sindicatos tinham obtido benefícios trabalhistas e bons salários em troca de sua colaboração no processo de racionalização técnica” (NAVARRO, 2005, p. 93).

Desta forma, essas reivindicações forçaram os empresários a compartilhar o controle do processo produtivo e, concomitantemente a essa mudança, houve a transformação dos partidos operários e suas mudanças e orientações táticas. Conforme Navarro (2005, p. 92), “Esses movimentos operários reivindicaram o controle operário sobre o processo trabalhista, considerados por amplos setores como estreitamente ligado à propriedade capitalista”. De fato, os trabalhadores passaram a questionar o domínio da classe capitalista sobre os meios de produção e do processo de trabalho.

A importância do período pós-guerra está no fato de que a qualificação surge como forma de avaliação profissional reconhecida e organizada na hierarquia do mercado de trabalho, não ignorando que as primeiras classificações datam do senso dos Estados Unidos do final do século XIX e, depois, em 1930.¹⁶ A qualificação estava relacionada à análise ocupacional e era dada preferência ao tempo de formação profissional, ou maior tempo de escolarização¹⁷.

Este é um momento em que o desenvolvimento da automação¹⁸ do processo de produção possibilitou a junção das fases da produção. Podemos dizer que a automação eletromecânica estava começando a se difundir, passando da produção em grande série, também conhecida como linha de montagem, para a produção contínua, ou seja, automatizada, e sendo distribuída para muitos ramos da produção.

A introdução da produção contínua ou automatizada foi encarada por Touraine (1973), Naville (1973) e Friedman (1973), como a possibilidade do fim da divisão do trabalho e aumento da qualificação. O fato de que a divisão técnica do trabalho estava em

¹⁴ O “compromisso fordista” constituiu uma convenção que previa uma política de ganhos reais de salários para os trabalhadores, em troca da resistência operária. Esta convenção ou pacto teve forte participação dos governos social-democratas para sua efetivação.

¹⁵ O *Welfare State* constituiu uma fase da atuação política no pós-segunda guerra mundial, de diversos governos social-democratas europeus. Visava à melhoria de vida da camada mais pobre das sociedades, como aquecimento da economia capitalista, ou da classe trabalhadora, através de melhores salários, previdência social, estabilidade e outros direitos sociais.

¹⁶ Para visualizar melhor as mudanças na classificação das ocupações ver Braverman (1987), nas páginas 362-368.

¹⁷ Tema abordado por Leite (1996).

¹⁸ A automação representa um instrumento o qual prescinde a utilização da força humana de trabalho, podendo ser fixa, isto é, estar limitada aos meios físicos onde a alteração de algum movimento está associada a sua alteração física. A automação fixa está diretamente relacionada à automação eletromecânica. A automação pode ser também flexível, isto é, onde os meios físicos não interferem na alteração de alguns movimentos, já que as alterações de movimentos são realizadas via programas de computadores. A automação flexível está relacionada ao uso da microeletrônica. Para mais informações ver Corrêa (1997).

processo de transformação só pode ser entendido se levarmos em conta o determinismo tecnológico presente nas obras destes autores. Segundo Naville (1973), a tarefa que um operário realiza no processo de produção está em contato direto com a atividade das máquinas, então o avanço tecnológico altera as tarefas dos trabalhadores e, conseqüentemente, a divisão do trabalho. Assim, “A uma porção determinada de trabalho mecânico (máquinas ou instalações) corresponde uma porção determinada de trabalho humano. Essa relação sofre uma tensão maior com os progressos do automatismo e sobretudo, com a automatização” (NAVILLE, 1973, p. 434).

A divisão do trabalho ou “distribuição funcional de tarefas”, conforme Naville (1973) se prontificou a chamá-la, daria lugar a uma integração de funções e se aproximaria de um trabalho mais autônomo e cooperativo, pois o trabalho deixaria de ser parcelado como na forma de produção fordista, e se tornaria “*funcionalmente elementar*”, isto é, a “solidariedade de todos os momentos do sistema mecânico integrado dá origem à cooperação de novas funções elementares, que se destacam das operações humanas de fabricação direta” (NAVILLE, 1973, p. 431).

As transformações em curso no processo de produção e os efeitos que estas causariam na divisão do trabalho estavam tão claras para Naville (1973) que em seus estudos já conseguia constatar a diminuição de trabalhadores manuais e o aumento de trabalhadores dirigentes técnicos ou especialistas:

[...] as proporções das diferentes classes de postos se modificam sobremaneira: o número dos engenheiros e dirigentes técnicos elevou-se proporcionalmente; o dos trabalhadores manuais propriamente ditos tende a diminuir ou a integrar-se no conjunto dos operadores (operários especializados ou qualificados) (NAVILLE, 1973, p. 436).

A aposta, baseada em um determinismo tecnológico, como se a própria maquinaria determinasse sua forma de utilização, era de que o avanço da tecnologia no processo de produção e sua generalização pelos vários setores produtivos, elevariam o nível de qualificação dos trabalhadores. De fato, as novas profissões que surgiram empregavam trabalhadores altamente qualificados mas, ao mesmo tempo, para outras categorias, as novas tecnologias da época representavam a desqualificação, como nos apontam os estudos de Freyssenet (1989) e Braverman (1987). Para ambos, as funções seriam de controle e supervisão diretos das máquinas, aparelhadores e ajustadores, manutenção, regulagem e acionamento delas.

Assim, a elevação da educação foi encarada como indício da mudança no conteúdo das atividades dos trabalhadores. Para Friedman (1973) e Naville (1973), isto mostrava a aproximação do trabalho com informações simbólicas e intelectuais, o que elevaria o nível das qualificações.

A importância dada por estes pesquisadores em relação à qualificação está ligada a uma noção de rede de comunicação, tanto em relação aos operários da época, quanto em relação aos instrumentos de produção. Para Naville (1973, p. 431), isto alteraria

muito seriamente as formas da divisão do trabalho, essa evolução não fez outra coisa senão valorizar ainda mais a função de comunicação, sendo que a comunicação “entre as diferentes ‘parcelas’ descontínuas de um processo de trabalho tornou-se comunicação ininterrupta (*flow process*) entre todas as fases do trabalho.

Pelas análises de Naville (1973), é possível perceber que as bases para o surgimento do modelo toyotista e sua disseminação na última grande reestruturação produtiva já estavam colocadas: motivar os trabalhadores a colaborar com a comunicação de suas ideias através do incentivo à participação. Isto serviria ao interesse da nova gerência de expropriá-los dos seus saberes tácitos. Entretanto, esta expropriação dava-se de uma forma diferente das tecnologias informacionais, que traz a novidade dos *softwares*. Assim, a organização dos trabalhadores em equipes e a rotatividade deles entre essas equipes mostrava-se, na década de 1950/60, como a forma apropriada para que a comunicação pudesse passar entre as esferas do trabalho de forma ininterrupta.

Para Touraine (1973), a alteração das atividades dos operários caminhava para o fim do trabalho de execução. O trabalho dos operários seria, então, constituído de serviços de fiscalização e controle. Assim, a atividade do operário, no “interior do novo sistema de trabalho, cuja forma pura representa, não misturada ao antigo sistema, [...] se define pelo desaparecimento do trabalho de execução, isto é, pelo automatismo da fabricação” (TOURAINÉ, 1973, p. 462). Tanto que Touraine (1973) considerou a possibilidade de extinguir a divisão do trabalho entre o agente técnico e o operário, entendendo que se apresentavam “[...] indícios que já anunciam outro tipo de trabalho, aquele em que o técnico substitui o operário” (TOURAINÉ, 1973, p. 460). O entendimento de que o elevado nível técnico necessitaria de uma elevada qualificação também aparece no discurso de Touraine (1973, p. 463): “O fato novo é o desenvolvimento de operários muito qualificados, mais próximos talvez dos agentes técnicos que dos operários profissionais da fase precedente”.

Apenas duas décadas se passaram e os conflitos entre capital e trabalho acirraram novamente. A resposta das empresas às rebeliões dos trabalhadores no final dos anos de 1960 se deu tanto em nível local, quanto nacional, nos países onde os movimentos ganharam força e foi implantada por meios de reformas que visavam uma maior racionalização da produção.

Assim, as estratégias das empresas deram-se nos termos do consenso apresentado por Linhart (2007, p. 70), em que “à participação dos assalariados, está relacionada à evolução das exigências tecnológicas”, estabelecendo um novo tipo de organização e relações de trabalho, que se coloca na relação entre qualificação e dominação capitalista, como um aspecto específico da luta de classes. Como fazer para que os trabalhadores compartilhassem seus conhecimentos para melhorar o desempenho das empresas? Pergunta-se Linhart (2007). A resposta, apresenta Linhart, está na adesão ou aceitação subjetiva, moral, que “simboliza uma participação consensual dos assalariados nas atividades da empresa” (LINHART, 2007, p. 74), de modo a elevar a produtividade com sua contribuição pessoal de forma confiável.

Esta ruptura com as práticas dos operários no taylorismo – que levava os trabalhadores a agir clandestinamente para resolver os imprevistos da organização taylorista – apresenta uma transformação radical com os valores vigentes para os operários na década de 1960. Se na organização taylorista o consentimento dos operários era paradoxal¹⁹, veremos no terceiro capítulo, que nos *call centers*, em que a organização do trabalho nasce sob o toyotismo, este mesmo consentimento paradoxal permanece.

Sendo assim, por um lado, a interação do *Welfare state* com o tipo de trabalhador produzido pela forma fordista/taylorista de produção, o “operário-massa”, ao mesmo tempo controlado pela sociabilidade do capital e à margem de qualquer participação na organização do processo de trabalho e, por outro lado, o ataque dos trabalhadores de diversas formas, através do boicote ou resistência ao trabalho e a forma de produção fordista, constituíram um sério obstáculo à acumulação capitalista. O capital não poderia permitir por muito tempo o enfraquecimento de sua reprodução com o crescimento do movimento socialista.

O declínio da forma de produção fordista\taylorista que dominou a produção industrial por várias décadas do século XX esgotou-se como forma de acumulação capitalista. Conforme Antunes (2002, p. 44),

¹⁹ Linhart (2007) apresenta o consentimento paradoxal dos operários para demonstrar que na organização taylorista, o que torna possível a produtividade de seu sistema organizacional – o envolvimento dos operários – corresponde a sua própria negação.

De fato, a denominada crise do fordismo e do Keynesianismo era a expressão fenomênica de um quadro crítico mais complexo. Ela exprimia, em seu significado mais profundo, uma crise estrutural do capital, onde se destacava a tendência decrescente da taxa de lucro [...]. Era também a manifestação [...] tanto do sentido destrutivo da lógica do capital, presente na intensificação da lei de tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, quanto da incontornabilidade do sistema de metabolismo social do capital.

Esta queda crescente da taxa de lucro pelo aumento da capacidade produtiva, aliada aos conflitos trabalhistas, forçou o capitalismo a se reorganizar para dar impulso a uma nova fase de acumulação.

A resposta do capital frente a esta crise deu-se através de uma reestruturação produtiva, isto é, aplicando novas formas de produção, conhecida como toyotismo, o capital possibilitou a extensão do seu ciclo reprodutivo. Podemos considerar também o desmonte do *Welfare-State* e a desregulamentação comercial e financeira dos Estados periféricos do capitalismo, no final do século XX, como a criação, por parte do capital, de uma nova área para investimentos.

O desmonte do *Welfare-State* indica o avanço das teorias neoliberais em curso, como nos mostra Harvey (2005, p. 130): “Como a privatização e a liberalização do mercado foram o mantra do movimento neoliberal, o resultado foi transformar em objetivo das políticas do Estado a ‘expropriação das terras comuns’”, ou seja, a transformação dos vários setores do Estado em novas fontes de acumulação para os capitalistas. É o caso das Telecomunicações no Brasil.

A liberalização da economia e a consolidação de vários blocos econômicos continentais ou regionais, livres de tarifas alfandegárias, isto é, a consolidação de um mercado livre mundial, foi a abertura que o capital necessitava para inaugurar um novo período de acumulação. As grandes corporações foram beneficiadas com a abertura do mercado e as trocas comerciais neste período geraram uma liquidez financeira que levou a internacionalização da hegemonia do capital financeiro (CHESNAIS, 1996, 2005; HARVEY, 2005).

Outra forma de resposta do capital à crise foi no plano político-ideológico. Essa resposta foi associada ao “pós-industrialismo”, ou seja, ao culto à subjetividade ou individualidade e o ataque à organização de classe, e não foram reproduzidas apenas nas fábricas, mas também foram utilizadas pelos teóricos como, por exemplo, Touraine (1971); Naville (1973) e Gorz (1982), que perceberam o avanço tecnológico como o fim da divisão do trabalho, fim do proletariado e o fim da produção com o advento da sociedade do consumo.

Na década de 1970, com a diminuição do crescimento econômico e o aumento dos índices de desemprego, as afirmações sobre a utilização e o impacto da automação no processo de produção e a extensão de sua difusão começaram a ser questionadas. Assim, o debate sobre a qualificação cresceu com as teses sobre a “polarização das qualificações”.

O debate se acirra, principalmente com o lançamento, em 1974, da obra de Braverman (1987), *Trabalho e Capital Monopolista*, que viria a ser uma crítica ao posicionamento otimista do período anterior. O estudo de Braverman (1987) abriu o caminho para um novo entendimento das qualificações e suas relações com o método de organização taylorista, apresentando a disseminação das formas de controle taylorista sobre o trabalho também no setor de serviços.

O modo capitalista de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades. As capacidades técnicas são daí por diante distribuídas com base estritamente na ‘qualificação’. A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se, desse ponto em diante, não meramente ‘desnecessária’, mas uma barreira concreta ao funcionamento do modo capitalista de produção. (BRAVERMAN, 1987, p.79).

A divisão do trabalho, no entendimento de Braverman (1987), não estava desaparecendo, ao contrário, ela estava cada vez mais se difundindo e submetendo todas as formas de trabalho ao capitalismo. O parcelamento do processo de produção encontra sua forma específica no princípio de Babbage, em que “[...] este importantíssimo princípio significa que, dividir os ofícios barateiam suas partes individuais, numa sociedade baseada na compra e venda da força de trabalho” (BRAVERMAN, 1987, p.77). Este princípio exprime, para Braverman, o aspecto social fundamental da divisão do trabalho na sociedade capitalista.

Toda fase do processo do trabalho é divorciada, tão longe quanto possível, do conhecimento e preparo especial, e reduzida a simples trabalho. Nesse ínterim, as relativamente poucas pessoas para quem se reservam instrução e conhecimento são isentas tanto quanto possível da obrigação de simples trabalho. Deste modo, é dada uma estrutura a todo o processo de trabalho que em seus extremos polariza aqueles cujo tempo é infinitamente valioso e aqueles cujo tempo quase nada vale. Esta poderia até ser chamada a lei geral da divisão do trabalho capitalista. (BRAVERMAN, 1987, p. 80).

Da década de 1980 em diante, época em que encontramos um processo acelerado de reestruturação produtiva e o conjunto dos acontecimentos que levaram à

formação e à expansão dos *call centers*, o debate sobre a qualificação é permeado pela flexibilidade do processo de trabalho, tanto pela tecnologia informacional quanto do pelo gerenciamento toyotista. A expansão do setor de serviços também estimulou o otimismo de alguns autores desta época.

As últimas décadas do século XX foram marcadas por mudanças políticas e econômicas decorrentes da crise econômica e social do fordismo e, igualmente, com o mesmo otimismo dos anos 1950/60, agora decorrente da automação microeletrônica; do desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação empregados na produção.

Com a mundialização do capital, potencializada pelas TIC's e o nascimento da empresa flexível com o modelo toyotista, a nova fase empresarial precisou desenvolver um novo tipo de força de trabalho. Para tanto, foi necessário atacar os sindicatos e a legislação trabalhista e flexibilizar a utilização da força de trabalho.

A disseminação pelo Ocidente do uso de políticas gerenciais desenvolvidas na Toyota, por Ohno, e outros métodos associados ao “modelo japonês”, toyotismo ou o próprio ohnismo como são chamados, como o *Kanban*²⁰, os círculos de controle de qualidade (CCQ)²¹ e o *just-in-time*²², mobilizou a atenção de alguns estudiosos no sentido da requalificação da força de trabalho.

É o caso de Piore e Sabel (apud CASTILHO, 1996). Estes autores têm em comum o entendimento da substituição das práticas tayloristas pelas do “modelo japonês” e, de acordo com as características das novas políticas gerenciais, que valorizam mais o trabalhador flexível, estariam dadas as condições para a volta da autonomia do trabalhador em relação ao processo de trabalho.

Para eles, ao contrário das décadas anteriores nas quais o taylorismo/fordismo dominava o uso da força de trabalho pela automação rígida, agora as novas políticas gerenciais e o uso das novas tecnologias trariam a nova marca deste momento histórico: a flexibilidade, tanto do uso das tecnologias, quanto da força de trabalho.

Para Piore e Sabel (apud CASTILHO, 1996), o desenvolvimento histórico do capitalismo teria levado ao que eles chamam de segunda ruptura industrial. A primeira

²⁰ “consiste em fazer circular informações através da cadeia produtiva de forma inversa à habitual: começa nas unidades finais dos fluxos de produção e termina nas unidades iniciais do sistema produtivo garantindo o ‘estoque zero’, seu princípio central.[...]. Representa, no essencial, um método de ordenamento e de controle de estoques” (SOARES, 1992, p. 12).

²¹ “consistem na mobilização e organização operária através da formação de grupos de cinco a dez trabalhadores no local de trabalho, para discutir as dificuldades técnicas do dia-a-dia da produção, identificar problemas e apresentar sugestões para solucioná-los” (SOARES, 1992, p. 12).

²² “consistem em produzir o que o mercado demandar, na quantidade e na hora que o mercado demandar” (SOARES, 1992, p. 13).

ruptura industrial teria ocorrido pela falta de mão-de-obra qualificada em um momento de mudança para a produção de massa, em que os requisitos necessários para a produção seriam a mão-de-obra semiquificada e a automação da maquinaria.

A segunda ruptura industrial seria o resultado da passagem da produção em massa para a produção flexível. Piore e Sabel entendem que esta transição, que marca o fim do fordismo e a entrada na produção flexível, traria a volta do trabalhador artesão qualificado. Neste processo, a importância de um novo tipo de gerenciamento do processo de trabalho também é colocada como fundamental, pois designa a retomada do controle pelos trabalhadores do processo de produção, resgatando assim a qualidade do trabalho artesão em pleno processo de reestruturação produtiva.

Um dos pontos principais dos novos métodos de gerenciamento da força de trabalho, conhecido como toyotismo, é a expropriação do conhecimento dos trabalhadores, só que em um novo patamar. Os PQTs (Programas de Qualidade Total) se inserem como uma ferramenta dentro desse novo modelo gerencial e visam cooptar os trabalhadores como forma de certificar o seu engajamento no processo produtivo.

Os PQTs são fundamentais para o funcionamento do modelo toyotista. Conforme Wolff (2005, p. 184 e 185), um dos princípios fundamentais destes programas “[...] era o estabelecimento de uma ‘base de conduta consistente’ [...] que orientasse tanto a gerência quanto os trabalhadores a agir de acordo com o novo padrão de acumulação, que já começava a se instaurar”.

O surgimento dos PQTs constitui, assim como a tecnologia, um dos aspectos da última grande reestruturação produtiva, que, conforme Wolff (2003), é parte fundamental do novo estilo empresarial: a administração participativa. Esta, além de estabelecer uma conduta específica para orientar a gerência e os trabalhadores, visa conformar o trabalhador.

Este objetivo é atendido, mais especificamente, pelos *Programas de Qualidade Total*, os que se destacam como uma das inovações técnico-organizacionais mais representativas e eficazes no que se refere à otimização deste novo processo de modernização empresarial (WOLFF, 2003, p, 417).

A diferença apontada por Wolff (2003, p. 419-420) a esta nova fase está para além da expropriação do saber operário: “pela expropriação e objetivação das suas capacidades cognitivas, de criação, de iniciativa, enfim, pela *apropriação da dimensão intelectual da sua atividade criativa*”.

Wolff (2005) mostra que o princípio fundamental do modelo toyotista, sob os Programas de Qualidade Total, está baseado na racionalização das diversas subjetividades que se relacionam na produção, afetando tanto a gerência quanto trabalhadores, de modo a certificar a homogeneização do comportamento de todos os envolvidos para preparar o ambiente às inovações organizacionais e tecnológicas.

Assim, garantindo um comportamento padrão e homogêneo, a gerência consegue garantir uma maior participação ou colaboração de todos os envolvidos no processo de produção. A participação ativa e criativa dos trabalhadores no processo de trabalho é, constantemente, estimulada pela gerência. Conforme Wolff (2005, p. 207), é em função da expropriação intelectual do trabalhador, do conhecimento deste, que a colaboração é estimulada.

Necessidade de estimular, cada vez mais, a criatividade própria do trabalho humano para fins de sugamento, objetivação e cristalização dele nas mãos da empresa e para seu exclusivo benefício. Em outras palavras, expropriação/apropriação das capacidades criativas para aperfeiçoamento do trabalho morto e, mais particularmente, das máquinas ou *hardwares* que comportam as informações pertinentes à melhoria da produtividade e de sua valorização.

Desta forma, o modelo toyotista de organização deve retirar o conhecimento dos trabalhadores para que estes possam ser incorporados às máquinas e orientar os novos processos organizacionais.

Outra característica é a redução do aprendizado e da formação profissional destes trabalhadores, para que possam desempenhar sua função no processo de trabalho:

[...] a constituição de um bom banco de dados faz com que os operários já encontrem seu saber fazer (ou experiência) devidamente selecionados, sistematizados e compilados de forma unilateral, isto é, para fins empresariais/capitalistas, antes de entrarem no processo produtivo (WOLFF, 2005, p. 216).

Esta conformação dos trabalhadores a esta lógica gerencial e às novas tecnologias²³ produz formas de qualificação específica, como veremos no próximo capítulo em relação aos teleoperadores.

Seguindo o posicionamento de alguns autores “otimistas” do período anterior, agora sob a forma de organização toyotista, Lojkin (1995) entendeu as possibilidades abertas pelas transformações tecnológicas e o uso de tecnologias

²³ Novas tecnologias referem-se às tecnologias da microeletrônica e às da informática, em contraposição à tecnologia eletromecânica característica da fase taylorista.

informacionais aplicadas ao processo de produção como sendo tão profundas, que chegou a denominá-las de revolução informacional.

Para Lojkine (1995), seus impactos sobre o processo de trabalho abririam novas possibilidades para a utilização dos trabalhadores, tanto que o próprio trabalho de controle das máquinas e de diagnósticos do processo de produção, ambas partes do trabalho intelectual, seriam transferidos para os sistemas automatizados. O trabalho se concentraria, ainda para o mesmo autor, na manipulação da informação em processos abstratos de prevenção e otimização da produtividade das máquinas.

A informática estaria no centro destas novas transformações no processo de produção, assim como a valorização do saber, da polivalência e da flexibilidade, tanto da utilização dos trabalhadores, quanto da produção em bases descentralizadas, caracterizando a revolução informacional.

Lojkine (1995) diz que, em relação ao sistema técnico de produção, o trabalho não tende a desaparecer, mas, a se transformar em estratégico, pois a mercadoria informação, conforme Wolff e Gussi (2001), só pode se valorizar pela sua privatização, configurando a importância do controle privado da informação.

A qualificação dos trabalhadores seria resgatada como forma de atender às necessidades da utilização das novas tecnologias. Assim, Lojkine (1995, p. 229-230) nos mostra que a possibilidade do fim da divisão técnica do trabalho despontou no horizonte das sociedades capitalistas, pois surge neste momento “a perspectiva histórica de superar a divisão entre os que produzem e os que pensam a produção, entre os produtivos e os improdutivos”. Lojkine (1995) vê neste contexto uma interpenetração entre atividades de execução e de concepção e, também, entre as da indústria e as dos serviços.

No mesmo estudo encontramos, porém, a indicação do autor a respeito da fragilidade das qualificações dos trabalhadores em um contexto de precarização do trabalho sob o uso de novas tecnologias e de desemprego elevado.

Quanto aos ‘novos operários’, operadores e técnicos das novas instalações automatizadas, a sua qualificação não os protege da precarização: beneficiando-se, hoje, de um plano de formação e de requalificação, esse assalariado por tempo determinado pode, amanhã, ser despedido ou ser obrigado a aceitar um ‘expediente’ do setor informal. (LOJKINE, 1995, p. 235-236).

Nos *call centers*, os níveis elevados de rotatividade, que serão apresentados no terceiro capítulo, demonstram os efeitos da precariedade do trabalho dos teleoperadores.

Estes, muitas vezes, subcontratados para atuarem em momentos de grandes campanhas de vendas, são descartados sob o respaldo das leis trabalhistas, sem prejuízos para as empresas.

No contexto da década de 1990, no qual se insere a expansão das empresas de *call center*, em que encontramos o trabalho mediado pelas novas tecnologias da informação e comunicações, ou trabalho informacional, Braga (2007b) realiza uma importante crítica ao entendimento de Lojkine (1995) sobre a possibilidade de superação da divisão do trabalho, entre trabalho de concepção e de execução, gerado pela revolução informacional.

Mesmo sabendo que Lojkine re-problematizou por meio da fórmula ‘um trabalho não mercantil em um sistema mercantil’ – enunciado vago, é verdade, mas suficientemente ambivalente para expressar seu *mea culpa* – o trabalho informacional, buscando relativizar em alguma medida o ‘otimismo’ inerente à perspectiva embaraçosa de emancipação revolucionária pela técnica, consideramos que suas opiniões dos anos 1990 permanecem bastante representativas tanto de interpretações majoritariamente absorvidas pela opinião pública, [...] quanto de um dado tipo dominante de interpretação da relação entre trabalho e tecnologias informacionais, realizada por acadêmicos antes e depois da crise financeira da Nasdaq em abril de 2000 (BRAGA, 2007, p. 124-125).²⁴

Assim, o estudo de Braga (2007b) inclui a análise de empresas de *call center* para contrapor a problematizações sociológicas a respeito do futuro das qualificações no capitalismo contemporâneo. Da mesma forma, outra crítica realizada por Braga (2007b) está sobre uma importante obra da década de 1990, *A sociedade em rede*, de Castells, que mostra os *call centers* como exemplo de negação das teses que defendem o fim da “polarização das qualificações” ou da divisão técnica do trabalho.

Todo o esforço de Castells (1999) gira em torno da noção técnica de rede, e é a partir desta noção que ele constrói toda a sua argumentação, isto é, tenta descrever a reorganização e o funcionamento das partes elementares das sociedades. A economia informacional entra no seu esquema analítico como parte elementar e constituída por *empresas em rede*. A característica de funcionamento das *empresas em rede* é a formação de

²⁴ Esta nota de rodapé encontra-se no estudo de Braga (2007), e resolvemos inseri-la aqui por representar importante informação sobre a crítica realizada por Braga ao “otimismo” do “progresso tecnocientífico” de Lojkine. “A difusão da relação de serviço e do trabalho informacional não tem de maneira alguma o mesmo sentido nos pequenos ‘tramos’ – do tipo *call centers*, *fast foods* – e nos ofícios altamente qualificados como o ensino, a saúde ou a comunicação. Mas é preciso superar, também, aqui, a oposição entre duas teses unilaterais: a tese ‘pessimista’ de André Gorz, que não enxerga nessa evolução nada além do que pequenos ‘bicos’, os ‘empregos serviços’ (empregos precários e degradados no comércio varejista, serviços pessoais...) e a tese ‘otimista’, segundo a qual a sociedade de serviços é, sobretudo, uma sociedade de empregos qualificados, onde os assalariados têm uma formação superior e uma forte autonomia em seu trabalho” (apud LOJKINE, 2005, p. 10).

uma nova forma de organização gerencial do processo de trabalho com o uso das transformações tecnológicas.

Por isso, a análise das formas gerenciais é tão importante quanto a análise do avanço tecnológico para o aumento da produtividade e competitividade entre as empresas. A flexibilização da produção atrelada às novas formas de gerenciamento representaria, para Castells, um avanço em direção ao fim da divisão do trabalho. Assim, o autor diz estar observando “a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico: o sistema de ‘funcionário e linha’ de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa” (CASTELLS, 1999, p.197).

Sob a forma de produção flexível, o relacionamento cooperativo entre os gerentes e os trabalhadores representaria o novo tipo de relação fundado neste momento histórico, uma nova base prática. A polivalência dos trabalhadores aparece como fator fundamental para o desenvolvimento de trabalhos organizados em torno de processos contínuos. Trabalho em equipe, treinamentos constantes dos trabalhadores e polivalência seriam os requisitos fundamentais para um trabalho mediado cada vez mais pelo fluxo de informações, “[...] a característica central diferenciadora do modelo japonês foi abolir a função de trabalhadores profissionais especializados para torná-los especialistas multifuncionais” (CASTELLS, 1999, p. 180).

No campo oposto, Braga (2007b) argumenta que o que está por trás do código cultural comum desta forma de interação – as redes – é o “retrato desolador de uma ‘nova fratura social’ polarizada por trabalhadores qualificados incluídos e trabalhadores desqualificados excluídos pela rede. Sob o impacto dos fluxos informacionais, a rede acolhe os vencedores e abandona os perdedores” (BRAGA, 2007b, p. 128). A crítica que Braga direciona a obra de Castells é a de que “o sociólogo catalão descreve o informacionalismo como uma superação histórica necessária e positiva do industrialismo” (BRAGA, 2007b, p. 128).

Na mesma época e frente ao uso de tecnologias informacionais, Zarifian (2001a) ajudaria a criar um novo entendimento de qualificação. Para Zarifian (2001a), as tecnologias informacionais criaram uma ruptura com o modelo taylorista de organização do trabalho, possibilitando a retomada da autonomia do trabalhador no processo de trabalho. A nova qualificação necessária para os trabalhadores frente a estas tecnologias teria que aproveitar as capacidades criativas dos trabalhadores, valorizando a comunicação e interação dos trabalhadores em uma administração horizontalizada. Esta nova qualificação é entendida por Zarifian (2001a) como modelo de competência, o qual será trabalhado no segundo capítulo deste estudo.

Todavia, Venco (1999) em um estudo de caso de um *call center* do setor bancário opõe-se à aplicação do modelo de competência, ou “lógica da competência”, para este ramo do setor de serviços.

Zarifian aponta a lógica da competência como ‘lógica pós-taylorista por seus princípios e por seus instrumentos: a competência singular do indivíduo, na sua espessura cognitiva, social e pessoal [...] mudanças importantes em ruptura com o taylorismo’. Tal afirmação opõe-se à hipótese levantada neste estudo: a constatação de que a organização do trabalho em *telemarketing* assume contornos caracteristicamente tayloristas, negando aos trabalhadores o desenvolvimento de suas competências e tentando, incessantemente, padronizar e controlar seus comportamentos e atitudes (VENCO, 1999, p. 98).

Desta forma, Venco (1999) nega a total aplicação do modelo ou lógica da competência apresentada por Zarifian (2001) no *call center* por ela estudado. E, assim como Venco (1999), muitos outros estudos de caso apresentados no segundo capítulo mostram que as únicas “competências” requeridas dos teleoperadores são as competências comportamentais.

Percebemos que o debate sobre a qualificação dos trabalhadores e o futuro do trabalho na década de 1990 e início do século XXI incluem os novos setores criados com o avanço tecnológico, entre eles o *call center*. Mas, assim como nas décadas anteriores, o debate sobre as mudanças na qualificação dos trabalhadores não está encerrado.

Portanto, torna-se importante verificar como este conjunto de transformações contribuiu para a expansão deste ramo do setor de serviços.

1.3 A TRANSFORMAÇÃO DOS ANTIGOS SERVIÇOS PÚBLICOS EM SETORES DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL: A PRIVATIZAÇÃO DA TELEBRÁS E A EXPANSÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES

A abertura das economias dos países da América Latina com o consenso de Washington²⁵ possibilitou o investimento do capital em novas áreas antes controladas pelo Estado e a transferência de tecnologia para estes países, inclusive o Brasil.

²⁵ “Consenso de Washington”: nome dado a uma reunião dos funcionários do governo norte americano e dos organismos financeiros internacionais FMI, Banco Mundial e BID, em novembro de 1989. Foi criado com o objetivo de fazer uma avaliação das reformas econômicas aplicadas nos países latino-americanos, para o desenvolvimento econômico destes países. O encontro tratou de aprovar as políticas já recomendadas por esses órgãos capitalistas, que se concentravam na cooperação externa, bilateral ou multilateral, nas reformas tributárias e o controle da dívida externa por esses países e, que na verdade, teve como intenção possibilitar o recebimento dos bancos credores e o controle das políticas macroeconômicas desses países. Para mais informações ver Batista (1994).

Assim, no campo político e econômico percebemos, como nos aponta Chesnais (2005), o predomínio do investimento estatal, principalmente dos EUA, em novas tecnologias, mas que seriam aproveitadas de diferentes formas pela economia capitalista, e o predomínio do capital financeiro neste processo. De acordo com Braga (2006b, p. 11, grifo nosso), “A difusão das CTAs, [*centrais de teleatendimentos*] em nossa opinião, testemunha a hegemonia deste modelo produtivo representado pela empresa neoliberal²⁶, ao mesmo tempo reticular e centralizada pela esfera financeira”.

Se formos relacionar o advento das novas tecnologias e de que forma elas foram empregadas nos últimos anos, veremos que não só as tecnologias, mas à cada um dos fatores que entraram no processo de mudança está relacionado: o combate à organização dos trabalhadores, o enfraquecimento dos sindicatos e as perdas de direitos trabalhistas, a reestruturação produtiva ou a estruturação das empresas em redes, o desmonte dos Estados com as ondas de privatizações e desregulamentação dos mercados, a formação de empresas transnacionais e a mundialização do capital.

Dentre estes fatores, o desmonte dos Estados, com as privatizações e as desregulamentações dos mercados, contribuiu para mercantilizar o setor de serviços até então sob a tutela dos Estados. Desta forma, os serviços garantidos por este, dentre eles as telecomunicações, que eram de uso comum da população, se transformaram em novos mercados para investimentos.

Novos campos de atividade lucrativa foram abertos e isso ajudou a sanar o problema da sobreacumulação, ao menos por algum tempo. Mas esse movimento, uma vez desencadeado, criou impressionantes pressões de descoberta de um número cada vez maior de arenas, domésticas ou externas, em que se pudesse executar privatizações (HARVEY, 2005, p. 131).

Por isso, o impulso dos serviços de *call center* foi possibilitado pela descoberta desses novos campos ou “solução de produto”, no setor de serviços pelo capital nacional e internacional e, conseqüentemente, pelo avanço das redes de empresas transnacionais que dominam o setor.

A privatização do setor de Telecomunicações brasileiro viabilizou a abertura de um novo mercado, cuja necessidade – pela oferta e demanda de produtos diversificados – estava colocada em sua articulação com o capital industrial e financeiro. Isto demonstra uma

²⁶ Braga refere-se às empresas que nascem sob o modelo político neoliberal, que pregava a redução e não participação do Estado na economia, mas que na prática formulava políticas econômicas voltadas para a fase acumulação de capital de 1970 a 1990. O exemplo utilizado nesta dissertação é o da privatização de um serviço do Estado: Telecomunicações.

“maior *inter-relação*, maior *interpenetração*, entre as atividades produtivas e improdutivas, entre as fabris e de serviço [...]” (ANTUNES, 2003, p. 14).

Podemos evidenciar a expansão dos serviços mediados pelas TIC's na economia pela rapidez com que o setor de Telecomunicações foi privatizado ao redor do mundo. Conforme a análise de Larangeira (2003, p. 82): “No início de 2002, mais da metade dos países no mundo haviam privatizado seus antigos sistemas de telecomunicações estatais e 85% da renda do mercado mundial foram geradas por antigas concessionárias, agora, privatizadas”.

A privatização do Sistema Telebrás, em junho de 1998, estava preparada desde 1995 (BOLAÑO, 2003). Monopolizado pelo Estado desde a década de 1960, a transferência do sistema Telebrás para a iniciativa privada possibilitou a ampliação do setor de Telecomunicações e das atividades que o constituem, como as de Telefonia Fixa e móvel, Internet e serviços de comunicação de uma forma geral, dentre eles, os serviços de atendimento ao cliente. Esta ampliação foi possibilitada pela concessão do direito de exploração destas atividades, em diferentes regiões do Brasil, a várias empresas que assumiram o setor com o dever de universalizar, ampliar e promover a inovação tecnológica após a privatização.

Podemos afirmar que existe uma unanimidade nos estudos utilizados nesta dissertação em relação à importância da privatização da Telebrás para a expansão dos *call centers* no Brasil, já que esta privatização elevou a expansão das atividades de *call center*, que já apresentavam crescimento desde a aprovação do Código de Defesa do Consumidor, em 1992. Em um estudo global sobre *call center*, realizado conjuntamente pelas universidades de Cornell (E.U.A), Sheffield (Inglaterra) e no Brasil, pela PUC-SP e ABT, mostra que “[...] 52% dos *Call Centers* foram implantados após o processo de privatização das teles, em 1998”²⁷.

Neste quadro, a atividade de *call center* passou a desempenhar um importante papel no mercado de trabalho²⁸ e também na concorrência entre as empresas. Conseqüentemente, as empresas de *call center*, que já existiam como atividade meio no interior de uma empresa, passaram por mudanças organizacionais e tecnológicas e os

²⁷ Serviços de *Call Center* crescem no país. Folha de São Paulo, São Paulo, 04 nov. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0411200501.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2005.

²⁸ Segundo a Associação Brasileira de *Telemarketing*, em 2003 os *call centers* estavam entres os setores da economia em que mais oferecem o primeiro emprego para jovens no Brasil (APÓS explosão... 2003). E conforme os dados da IDC, “O número de PAS (posições de atendimento) dos *call centers* brasileiros subiu de 27 mil em 2000 para 68 mil em 2003 – crescimento de 153%” (Posições de atendimento de *Call Centers* crescem 153% no Brasil. Folha de São Paulo, São Paulo, 25 nov. 2004).

trabalhadores sofreram a reestruturação da organização do trabalho, sendo que a maioria, como demonstram os dados apresentados por Larangeira (2003), iniciou suas atividades sob os novos moldes organizacionais e sob a marca de serem empresas especializadas no atendimento enquanto atividade fim. Isto é, enquanto meio de exploração da força de trabalho ao venderem o serviço de atendimento como produto final, aproveitando-se da onda de terceirizações que veio na esteira da reestruturação produtiva. Deste modo, mesmo tendo uma existência anterior à venda da Telebrás, os *call centers* só passaram a constituir uma parcela lucrativa enquanto atividade fim após a privatização. Para tanto, as empresas de *call center* nascem nos moldes da reestruturação das indústrias.

Com a abertura do mercado, as transnacionais criaram suas redes de relações, conforme BERNARDO (2000, p. 43) diz:

uma rede de malhas permanentemente mutáveis (as ligações de capital e os acordos estratégicos entre as principais companhias transnacionais), unindo uma pluralidade de pólos principais (as maiores companhias transnacionais), os quais se enraízam socialmente nas esferas nacionais e regionais mediante a *franchising*, a subcontratação e os apelos aos capitais locais.

Assim, os fatores políticos e econômicos que determinaram a expansão dos *call centers* devem ser compreendidos como organicamente dependentes ou dialeticamente relacionados a esta série de transformações que marcaram a economia capitalista nos últimos trinta anos.

Para entender esta série de transformações, os conceitos de SILVER (2005) sobre “solução espacial”, “solução organizacional/tecnológica” e “solução de produto” são relevantes, por acreditar que eles facilitam o entendimento da expansão e do posicionamento dos *call centers* na economia.

Assim, conforme Silver (2005, p. 83), os

capitalistas respondem a um estrangulamento dos lucros num dado setor industrial deslocando-se geograficamente (solução espacial) ou inovando em processos (solução tecnológica/organizacional), mas também procuram deslocar para linhas de produtos e indústrias mais inovadoras e lucrativas.

Já para o entendimento de como estas quatro “soluções” apresentadas por Silver (2005), que responde às crises econômicas do capitalismo, podem nos ajudar a analisar a expansão dos *call centers*, devemos pensá-las como parte de um mesmo processo, aquele que marcou a reestruturação produtiva dos últimos quarenta anos.

A descentralização da produção, não só no setor industrial produtor de bens materiais, mas também no setor de serviços, como parte dos efeitos da reestruturação produtiva, pode ser explicada pelo conceito de “solução espacial”, em que a mudança geográfica de empresas de *call center* possibilita, além da busca por locais com força de trabalho barata e com fraca organização proletária, ir ao encontro da força de trabalho com qualificações requeridas para o trabalho em *call center*, que são as competências comportamentais encontradas em cidades com estrutura educacional desenvolvida. Como resposta à crise, a “solução espacial” apresentada por Silver (2005), ou mudança geográfica de empresas de *call center*, depende não apenas de um mínimo de estrutura tecnológica local, mas fundamentalmente, da capacidade de encontrar em grandes cidades as competências comportamentais exigidas para os teleoperadores.

Estas competências comportamentais devem ser relativamente abundantes e estarem disponíveis para que as empresas as utilizem rapidamente, conforme a necessidade de mercado. Desta forma, pelo fato de os *call centers* necessitarem repor constantemente sua força de trabalho por causa da alta rotatividade dos trabalhadores, como será tratado adiante, é imprescindível que estas empresas se instalem em locais onde as competências comportamentais estejam socialmente construídas e abundantes para poderem ser logo repostas, necessitando apenas de poucos dias para o recrutamento e treinamento dos trabalhadores, somente nos moldes técnicos exigidos para o trabalho.

O caso dos *call centers* da Índia representa e demonstra a procura das empresas de *call centers* por locais com força de trabalho barata, pouca organização proletária e que possa responder a suas exigências de qualificação, ou seja, possuir as competências comportamentais. A pesquisa de Rosenfield (2007a) também nos mostra a “solução espacial” nas empresas terceirizadas em Cabo Verde, que prestam serviço para a contratante em Portugal, demonstrando os mesmos elementos que levam à “solução espacial”.

Porém, a “solução espacial” não seria possível neste contexto sem as “soluções organizacionais/tecnológicas”, permitindo a aplicação da produção flexível pelo novo modelo gerencial. Estas “soluções” possibilitam a descentralização da produção pelas inovações tecnológicas e organizacionais, pois permitem a padronização na organização do trabalho de diferentes empresas, tanto as terceirizadas quanto as contratantes do serviço, ou em uma rede de empresas conectadas por essas inovações.

A padronização tecnológica, necessária à adequação das novas formas organizacionais e tecnológicas e às mudanças geográficas, permite, além de elevar a produtividade no atendimento ao cliente, pôr em prática os elementos fundamentais da nova

gerência, ou seja, maximizar a eficiência e produtividade do processo de trabalho, direcionar a produção conforme a demanda, exercer um controle forte, porém sutil com a cooptação dos trabalhadores, simplificar as exigências técnicas e exigir competências comportamentais, tais como capacidade de comunicação ou saber falar corretamente.

Outro fator importante das “soluções tecnológica e organizacional” em relação à padronização tecnológica é a necessidade da produção (atendimento ao cliente), circulação (dados quantificáveis) e consumo (consumidores físicos ou jurídicos) de informação ou mercadorias, com uma velocidade cada vez maior. Os dados captados no atendimento dos *call centers* são transmitidos para a correção e adequação do processo de trabalho e, também, transmitidos para outras empresas para serem transformados em novas mercadorias ou produtos, o que Silver (2005) chama de “solução de produto”.

Como parte das respostas à crise de acumulação de capital, as empresas se expandiram tanto na forma de novos comércios e produtos quanto na diversificação dos produtos, “solução de produto”, o que possibilitou a expansão dos *call centers*.

A “solução de produto” tornou possível, graças ao desenvolvimento tecnológico, à criação e à expansão do mercado produtor e consumidor de informação como mercadoria. Dado o caráter imaterial da produção na atualidade, o capitalismo contemporâneo atua sob o maior controle e privatização da informação como forma de acumulação. Mas, para que a informação se torne fonte de acumulação, ela precisa ser privatizada, o que é realizado através da mediação tecnológica.

As tecnologias informacionais desempenham um papel fundamental neste processo, pois como forma de “solução de produto”, isto é, a inovação por meio de novas mercadorias imateriais ou mercadoria informação, possibilita a criação da mercantilização da informação, manipulando-a e transformando-a de acordo com as possibilidades de valorização. A transformação da informação como mercadoria pressupõe, conforme Wolff e Cavalcante (2006, p. 245),

sua quantificação, pois somente assim esta pode ser objetivada em valor de troca, único capaz de tornar algo passível de ser mercantilizado. A quantificação do valor presume a abstração dos aspectos qualitativos de certo produto de modo que nele permaneçam objetivados apenas aqueles elementos que interessam para venda. Somente o que se quantifica pode se tornar coisa e, assim, mercadoria. Por conseguinte, o procedimento que transforma a informação em mercadoria incorre em sua coisificação/reificação.

O procedimento da transformação da informação em mercadoria exposto por Wolff e Cavalcante (2006) nos remete ao procedimento que transforma a informação em

dados, ou seja, que capta e organiza a informação de modo que ela possa ser transformada em mercadoria, transformando as informações geradas pelo trabalho vivo, no processo de trabalho, em trabalho morto, na forma de máquinas e mercadorias.

Os *call centers* entram, em um primeiro momento, como necessários ao funcionamento dos grandes setores da economia que mais se beneficiaram das inovações tecnológicas: telecomunicações e finanças ou a financeirização crescente do capital. O *call center* serve como fonte de obtenção de dados para alimentar a criação de novas mercadorias como *softwares* ou campanhas de *marketing*, portanto, para alimentar a produção de mercadorias tanto no nível material quanto imaterial.

Dentre as atuais características da “solução espacial” apontada por Silver (2005, p. 110), a mobilidade do capital necessita, nesta fase, de novos tipos de produção, a “solução de produto”, que dêem manutenção à nova organização das manufaturas e das finanças. “Esses novos tipos de produção vão desde as telecomunicações até serviços especializados, como advocacia, finanças, propaganda, consultoria e contabilidade”.

Foi nesse contexto que as novas tecnologias contribuíram para a formação/alteração de técnicas organizacionais, mudando produtos e processos e abrindo caminho para a formação de novas indústrias e novas profissões.

O setor de serviços foi o mais afetado e, indiscutivelmente, o que mais cresceu com a inovação tecnológica. Conforme Wolff (2007, p. 519), a organização das empresas em rede “intensificou, no circuito de produção de capital, as atividades típicas de informação: educação, pesquisa e desenvolvimento, serviços de consultoria e informações, comunicação, burocracia pública e privada, serviços financeiros, etc”.

Assim, as quatro “soluções” apresentadas por Silver (2005) puderam se desenvolver pela transformação dos *call centers* em atividade produtiva, isto é, quando este ramo do setor de serviços se transformou em uma atividade lucrativa.

1.4 DA ATIVIDADE-MEIO À ATIVIDADE FIM: TRANSFORMAÇÃO DO *CALL CENTER* EM ATIVIDADE PRODUTIVA

O trabalho realizado a distância com o uso do telefone tem origem no século XIX. O emprego do telefone de forma empresarial pode ser encontrado em 1880, quando um fabricante de doces começou a comercializar seus produtos por telefone: “Formou uma equipe

com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes” (SILVA, 2004b, p. 23). No mesmo ano, em Berlim, um vendedor de pastel oferecia seus produtos por telefone a clientes cadastrados²⁹. Isso após quatro anos da invenção do telefone por Alexandre Graahm Bell.

Em 1950, o uso do telefone como forma de venda e de compra de serviços começou a se disseminar principalmente nos EUA. No Brasil, no final da mesma década “as Páginas Amarelas possuíam uma equipe de vendedoras capacitadas para vender anúncios de classificados através do telefone”³⁰. No estudo de Veloso (2004), a empresa Listas Telefônicas Brasileiras aparece como a pioneira dos serviços de *telemarketing* no Brasil, em meados da década de 1960.

Conforme a análise de Silveira (2006, p. 50), uma das primeiras centrais de atendimento foi “criada na década de 1960, quando a Suprema Corte Americana exigiu que a *Ford Motor Company* estabelecesse uma linha telefônica grátis para facilitar o *recall* de carros com problemas. Para isso a Ford e a AT&T criaram o ‘0800’, que é um serviço gratuito de telefonia”. O que já evidencia seu vínculo com a produção em grande escala.

Na década de 1970, a empresa *Ford* iniciou a primeira grande campanha de *marketing* por telefone. “A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis” (SILVA, 2004b, p. 23). O avanço das tecnologias de comunicação e a difusão dos telefones nesta época nos EUA deram início às “centrais de *telemarketing*” e às vendas maciças por telefone.

Restritas a vendas por telefone, estas centrais acabaram agregando outras ações de *marketing*, como o serviço de atendimento aos clientes (SAC), funcionando como fonte de contato pós-venda, fundamental para atender à complexificação dos produtos que acompanham serviços em seu consumo.

O processo de liberalização do setor de serviços estatais pelas privatizações, o desenvolvimento das telecomunicações e a introdução da informática no processo de produção permitiram a estas “centrais de *telemarketing*” reunir em um mesmo local diversas ações de *marketing*, unificar cadastros de clientes e avaliar a quantidade de ligações e a produtividade dos trabalhadores.

Assim, surgem, na década de 1990, os *contact centers*³¹ ou *call centers*, como centros integrados de contato entre empresas e consumidores à distância. Os *call*

²⁹ O que é telemarketing? Disponível em: <www.abt.org.br>. Acesso em: 30 out. 2008.

³⁰ O que é telemarketing? Disponível em: <www.abt.org.br>. Acesso em: 30 out. 2008.

³¹ Contact Center: pode ser considerado como sinônimo de call center. Entretanto difere-se ao oferecer serviços relacionados à produção de tecnologias na área de sistema e *Internet*, além dos serviços de *telemarketing*.

centers desenvolvem atividades relacionadas a SAC (serviço de atendimento ao cliente); *help desk* (suporte técnico), consultoria em *call center*, gestão de telecobrança, agendamento de visitas, propaganda, pós-venda, pesquisa de satisfação e aceitação, retenção de clientes, fidelização, tele vendas, acompanhamento logístico, hábitos de consumo, pesquisa de opinião, enriquecimento de banco de dados (*mailing*), data base marketing (perfil de *mailing*), campanha de ativação de base de dados, *success fee* (risco x valor recebido), aviso de cobrança, entre outras³².

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), os teleoperadores

Operam equipamentos, atendem, transferem, cadastram e completam chamadas telefônicas locais, nacionais e internacionais, comunicando-se formalmente em português e/ou línguas estrangeiras. Auxiliam o cliente, fornecendo informações e prestando serviços gerais³³.

e também,

Trabalham com supervisão, em ambientes fechados, revezamento de turnos, com compromisso de manter sigilo. O trabalho é exercido sob pressão e exposto a ruído intenso, levando a situação de estresse. Os trabalhadores estão sujeitos a lesões buco-maxilar-auditivas e por esforços repetitivos³⁴.

As informações sobre a descrição e as condições gerais de trabalho para os teleoperadores, que podemos encontrar na CBO, estão de acordo com a maioria dos estudos de caso aqui consultados.

Os trabalhadores de *call center*, que operam um telefone interligado a um sistema informatizado, são chamados aqui de teleoperadores. Eles são dispostos lado a lado em *boxes* ou PA (posição de atendimento) individuais, distribuídos em fileiras. Os teleoperadores permanecem quase o tempo todo sentados e a sua movimentação é limitada pelo tamanho do fio que liga o *headset*³⁵ da cabeça dos teleoperadores ao ramal telefônico de sua PA.

Em cima da bancada da PA, encontramos um microcomputador conectado ao ramal telefônico (parte da central telefônica) e ao sistema informacional, que permite aos teleoperadores o acesso à base de dados do *call center*, constituindo o conjunto básico das ferramentas materiais de trabalho dos teleoperadores.

³² Disponível em: <www.calltocall.com.br>. Acesso em: 20 out. 2008.

³³ Disponível em: <www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 1 fev. 2009.

³⁴ Disponível em: <www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 1 fev. 2009.

³⁵ Aparelho que integra fone de ouvido e microfone.

As ligações realizadas para uma *call center* são recebidas pela URA (Unidade de Resposta Audível), um *software* que atende a todas as ligações sem o contato de um teleoperador. Para Venco (1999, p. 35), “Todos os procedimentos passíveis de serem submetidos à lógica binária passaram a ser realizados por esse equipamento, que ‘atende’ a todas as ligações da Central, fazendo uma apresentação dos serviços através de um ‘menu eletrônico’, sem a necessidade da intervenção do operador’. A intenção é filtrar e selecionar as ligações e evitar que elas cheguem confusas aos teleoperadores. Por outro lado, a URA recolhe dados do cliente, como CPF e número do telefone, para acelerar o atendimento humano. Esta simplificação potencializa a produtividade da empresa.

Na empresa que o autor dessa dissertação trabalhou, na cidade de Londrina, e em muitas outras, funciona um posto de trabalho o qual é denominado pela gerência de “agente virtual”. Ele representa o atendimento eletrônico disfarçado de atendimento humano, isto é, ao realizar uma ligação para o *call center*, o cliente entra em contato com a URA, mas essa não apresenta o “menu eletrônico”, pergunta o que o cliente gostaria. O teleoperador ouve ao mesmo tempo a URA e a pergunta do cliente, encaminhando-o para um setor específico de atendimento ou a uma resposta eletrônica.

A adoção deste posto de trabalho na empresa veio acompanhado de uma redução das competências requeridas dos teleoperadores, pois, como nesse posto, o trabalhador não precisava utilizar a voz, buscar informações no sistema ou escrever alguns dados do atendimento, as competências poderiam ser reduzidas. Nesse posto de trabalho, pelo qual passavam todos os trabalhadores iniciantes e temporários, observamos que quanto mais simplificado e intensificado o processo de trabalho, menores são as exigências de qualificação destes trabalhadores.

Este serviço imita o IVR (sistema de reconhecimento automatizado de voz), moderno *software* que gerencia ligações com a finalidade de baratear custos e simplificar o trabalho. A importância da adoção destas novas tecnologias está em flexibilizar o atendimento e intensificar a exploração da força de trabalho. Conforme a análise de Nogueira (2006, p. 270): “Na perspectiva patronal, esse serviço é positivo porque possibilita ajuste e mensurabilidade, evitando que as instituições façam grandes investimentos com resultados incertos de extração de mais-valia”.

Este aumento do ritmo de trabalho, comemorado pela gerência, passa por constantes modificações, momentâneas ou não, e é alvo de um profundo interesse gerencial. A análise de Venco (1999, p. 37) nos mostra que a adoção destes equipamentos serve como forma de eliminar a força de trabalho nas atividades que podem ser automatizadas.

A central telefônica de um *call center* é capaz de receber centenas de ligações simultaneamente e com o uso do DAC (Distribuidor Automático de Chamadas, que é um conjunto de *hardware* e *software*) é possível gerenciá-las para os setores de atendimento, de acordo com as habilitações de atendimento dos teleoperadores ou, no caso de todos os trabalhadores estarem ocupados, mantém o cliente aguardando em uma fila hierarquizada pela ordem de chegada das ligações ou pela segmentação dos clientes.

O DAC possibilita, além de encaminhar as ligações por ordem de chegada ou segmentação, encaminhar as ligações para os teleoperadores livres por ordem de atendimento. Cabe ressaltar que os teleoperadores não possuem autonomia para impedir que seu terminal receba uma ligação. As ligações são enviadas automaticamente pelo DAC e recebidas automaticamente pelo terminal telefônico do teleoperador.

A partir do momento em que o teleoperador recebe a chamada, as informações que a URA coletou, como CPF (cadastro de pessoas físicas) ou outros dados cadastrais, apresentam-se prontamente para o teleoperador através do equipamento que faz a transferência de dados, CTI (*Computer Telephony Integration*). Essa transferência, que liga o ramal telefônico a um IP (*Internet Protocol*, número de cada microcomputador em uma rede de computadores), faz com que o teleoperador receba a voz do cliente em seu ramal telefônico e os outros dados na tela do microcomputador.

Cabe destacar que a utilização intensiva de toda esta tecnologia – inclusive de automação – evidencia a incorporação da lógica da indústria neste tipo de serviço, e sua relação com a atividade fim.

A análise de Wolff e Cavalante (2006, p. 261-262) nos mostra que essas telas que se abrem para os teleoperadores apresentam-se como “apropriação do ritmo das atividades produtivas. Cada vez que uma tela se abre, significa uma tarefa a cumprir. Ocorre que tais telas se abrem vertiginosamente, independente de qualquer comando humano, ao sabor das demandas do mercado”. Essa apropriação possibilita o aumento da produtividade do trabalho e sua simplificação.

A descrição das atividades envolvidas nos *call centers* não nos remete a uma exigência de qualificação técnica, reconhecida por meio de diplomas ou certificados que atestem o conhecimento técnico por parte dos teleoperadores.

Como defendemos neste estudo, a simplificação do trabalho de uma parcela dos trabalhadores inseridos nos setores que envolvem as TIC's, como é o caso dos teleoperadores, altera os requisitos de qualificação técnica para competências

comportamentais. As competências comportamentais exigidas pelos novos modelos gerenciais ficarão mais bem expostas no próximo capítulo.

No momento, cabe apenas mostrar que o discurso governamental, presente nos dados da CBO, indica os requisitos para exercer a atividade de teleoperador como competências pessoais e não como qualificação. As competências pessoais indicadas pela CBO para o trabalho de teleoperador são: a) falar formalmente; b) manter sigilo; c) adequar o tom de voz; d) demonstrar pontualidade; e) demonstrar capacidade de assimilação; f) escutar atentamente (saber ouvir); g) transmitir informações corretamente; h) demonstrar segurança; i) higienizar equipamentos de trabalho; j) demonstrar objetividade; k) demonstrar autocontrole; l) demonstrar cordialidade; m) demonstrar entusiasmo; n) demonstrar imparcialidade; o) demonstrar prontidão e; p) demonstrar paciência³⁶.

Podemos perceber que nenhum dos requisitos nos remete a conhecimentos técnicos que necessitem de alta qualificação, mas a aspectos comportamentais dos teleoperadores, representando a apropriação da subjetividade dos trabalhadores pelo modelo toyotista, que relaciona a “qualificação” dos teleoperadores a aspectos comportamentais em detrimento dos conhecimentos técnicos.

Assim, o entendimento da transformação do *call center* em atividade produtiva nos remete à transformação do setor de serviço público em fonte de acumulação, no qual o *call center* deixa de ser mera atividade-meio para ser atividade fim.

A onda de privatização que possibilitou o avanço do capitalismo certamente abriu caminho para a “solução de produto”, como aponta Silver (2005), ou seja, para o investimento em novos produtos e processos. Isso permitiu a expansão dos *call centers* e a procura de uma força de trabalho com qualificação específica pelo novo modelo gerencial.

A aceleração do tempo e a diminuição do espaço, nos dias atuais, permitem fazer dos *call centers* o centro de uma estratégia de acumulação. O processo de industrialização dos serviços, que transferiu os modelos organizacionais e tecnológicos do setor industrial para o setor de serviços, transformou este setor em fonte de extração de mais-valia, e exigiu igualmente que este setor adotasse a “solução tecnológica/organizacional”.

A transformação dos *call centers* em um serviço produtivo, isto é, que funciona com a finalidade de extrair mais-valia do trabalho vivo, decorre do conjunto de mudanças que permitiram a expansão deles, como a reestruturação produtiva e as políticas neoliberais de desregulamentação e privatização.

³⁶ Disponível em: <www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 1 fev. 2009.

Para entendermos esta transformação, devemos considerar a produção em um *call center*. Marx (1983a, t. II, p. 42) aponta que nem sempre o resultado do processo de produção resulta em uma forma de mercadoria.

Existem, porém, ramos autônomos da indústria, nos quais o produto do processo de produção não é um novo produto material, não é uma mercadoria. Entre eles, economicamente importante é apenas a indústria da comunicação, seja ela indústrias de transportes de mercadorias e pessoas propriamente dita, seja ela apenas de transmissão de informação, envio de cartas, telegramas etc.

A indústria da comunicação e a transmissão da informação, como diz Marx (1983a, t. II), são fundamentais para entender, na atualidade, onde recai grande parte da atenção dos novos avanços tecnológicos e do atual modelo gerencial, e em que sentido se organiza o processo produtivo nos *call centers*.

Isto nos ajuda a entender que, para este tipo de indústria assim como para os *call centers*, o processo de produção está no próprio atendimento ao cliente. A troca de informações representa ao mesmo tempo a produção e o resultado final neste setor, por isso, como esclarece Marx, “O efeito útil só é consumível durante o processo de produção; ele não existe como uma coisa útil distinta desse processo, que só funcione como artigo de comércio depois de sua produção, que circule como mercadoria” (MARX, 1983a, t. II, p.42).

Então, o que um *call center* vende é o próprio atendimento ao cliente, disfarçado em uma massa de informações que se expressam em serviços, produzidos e consumidos no próprio ato do atendimento. Enquanto produto, o valor de troca do atendimento permanece o mesmo de qualquer mercadoria, pois é determinado, segundo Marx (1983a, t. II, p. 42), “pelo valor dos elementos de produção consumidos para obtê-lo (força de trabalho e meios de produção) somados a mais-valia, criada pelo mais-trabalho dos trabalhadores [...]”.

Para Marx (1983a, t. II), mesmo que um setor econômico não produza diretamente mercadorias materiais mas serviços de transporte ou telecomunicações, o capitalista compra a força de trabalho no mercado de trabalho e a utiliza como trabalho produtivo, o que significa tempo de trabalho não pago aos trabalhadores. Uso aqui tempo de trabalho, pois como aponta Marx (1969) no capítulo VI Inédito, não importa o tipo de mercadoria, mas que o trabalho seja explorado de forma produtiva, isto é, que produza mais-valia.

Nos *call centers* o controle do tempo é muito rígido e funcional, não só para estas empresas, mas para a manutenção do modo de produção capitalista, pois isso constitui um meio de extração de mais-valia, fator indispensável para a acumulação de capital.

A produção de um *call center* é o próprio serviço de atendimento ao cliente. A primeira indústria a utilizar o telefone para pesquisas de mercado, foi a *Ford Motor Company* (SILVA, 2004b). Até a industrialização dos serviços, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ocupava um pequeno espaço dentro das empresas, como um departamento de apoio às vendas. Quando saiu de um simples departamento da empresa, que era utilizado como apoio (atividade-meio), portanto, não como resultado de sua produção direta, e se transformou em um ramo do setor de serviços, cuja função é vender o serviço terceirizado de atendimento, tornou-se também uma indústria. Na medida em que se tornou a própria razão da produção, esse serviço não é mais entendido como atividade "improdutiva", em que o custo de dinheiro investido não retorna como capital, já que nas empresas especializadas em *call center* o seu produto final é o próprio serviço de atendimento ao cliente, a partir do qual a empresa obtém lucro quando o terceiriza para outras empresas.

Portanto, se para as empresas que contratam esse serviço, tal produto representa um custo "improdutivo", posto que é atividade-meio, isto é, que se insere como meio ou apoio à circulação de suas mercadorias, para as empresas específicas de *call center*, esse serviço, ou trabalho, é produtivo, uma vez que é atividade fim, ou seja, é a própria razão do seu negócio. Em outras palavras: se o serviço tornou-se mercadoria, os processos de trabalho que atuam diretamente na produção desta mercadoria (serviço de atendimento ao cliente) são produtivos e produzem mais-valia.

A terceirização foi fundamental para que os *call centers* se transformassem em um ramo produtivo, além das mudanças organizacionais/tecnológicas, possibilitados pela desregulamentação dos mercados e as privatizações. O processo de terceirização do setor de serviços e a subcontratação da força de trabalho nos *call centers* atuam como forma de burlar as leis trabalhistas e baratear a força de trabalho.

A terceirização é amplamente difundida pelo mercado. As instituições optam por terceirizar atividades que consideram não ser sua atividade principal e por isso não possuem conhecimento específico para constituí-la. Além do conhecimento, outro aspecto a ser considerado na decisão de terceirização refere-se à criação/manutenção de infraestrutura e ao alto custo do serviço próprio, como atualização de tecnologia e encargos sociais com trabalhadores (SILVEIRA, 2006, p. 562).

Ademais, Silveira (2006) aponta que a terceirização no ramo de *call center* ofereceu oportunidades de competitividade de “soluções” ou barateamento da força de trabalho. É assim que os *call centers* deixam de ser meros SAC, atividade necessária para a manutenção da empresa e ao mesmo tempo atividade improdutiva, para se tornarem empresas produtivas, que oferecem o mesmo serviço de atendimento a um custo menor para a empresa contratante e a um ônus maior para a força de trabalho que, muitas vezes, é demitida e recontratada com um salário menor. Para Silveira (2003, p. 53), “[...] a mudança para um *call center* terceirizado aumenta o volume de chamadas, diminui o tempo de espera e o custo da comunicação com os clientes”.

O relato de uma teleoperadora, por meio de uma entrevista realizada por Korgut (2008, p. 58), aponta as transformações ocorridas após a terceirização da empresa onde trabalhava e sua recontração, principalmente no que se refere à intensificação do ritmo de trabalho e ao controle da atividade produtiva:

No início não. No início você tinha que fazer todos os esclarecimentos. Não se importavam muito com o tempo de atendimento. Só que depois com o tempo, eles foram diminuindo cada vez mais o tempo de atendimento. Hoje, às vezes você está há dois minutos [em uma ligação] e o supervisor já está perguntando o que está acontecendo.

A pesquisa realizada por Nogueira (2006, p. 269) em uma grande empresa de *call center* no Brasil, indica a redução de custos com terceirização da força de trabalho.

[...] segundo o site, oferece ao mercado tanto produtos especializados de grande valor agregado quanto serviços automatizados, fornecendo assim uma prestação de serviços que lhe permite uma grande redução de custos, em decorrência da ampliação do processo de terceirização da força de trabalho e conseqüentemente de uma maior precarização da trabalhadora.

A transformação do atendimento em atividade produtiva expandiu as empresas de *call center*, como podemos verificar. De acordo com o estudo *Brazilian Call Center Industry Report 2005*, a maioria dos *call centers* do Brasil são relativamente novos. Conforme este estudo, divulgado em 2005, 72% dos *call centers* no Brasil possuem menos de 8 anos de funcionamento e 96% foram criados depois 1990, exatamente a quantidade de anos que passaram desde a privatização do setor de telecomunicações brasileiro. Outro estudo, *The*

*Global Call Center Report*³⁷, de 2007, também confirma a idade média de 8 anos de funcionamento para os *call centers* em todo mundo.

Um ano antes da privatização da Telebrás, em 1997, conforme a análise de Nogueira (2006b, p. 37), havia “cerca de 151 mil trabalhadores no segmento de *telemarketing*. O ano de 1999 foi o de maior crescimento do setor, quando foram contratados 90 mil novos profissionais, um avanço de 46,15% em relação ao ano de 1998”. Em 1999, o mercado de *call center* no Brasil movimentou cerca de R\$ 44 milhões, ajudado pelo crescimento das terceirizações das pequenas e médias empresas³⁸. Em relação ao faturamento bruto do mercado de *call center* no Brasil, observamos um aumento superior de 100% entre os anos de 2000 a 2002.

Já em 2001, apenas três anos após a privatização da Telebrás e nove anos após a aprovação do Código de Defesa do Consumidor, a ocupação de *Telemarketing* já era, no Brasil, a segunda mais procurada³⁹ pelas empresas, só perdendo para a de vendedor representante de empresas que trabalham nas ruas.

A alta em contratações no setor ficou em 21,6% entre 2000 e 2001, passando de 370 mil para 450 mil. Desse total, 150 mil são de empresas que fornecem o serviço terceirizado de *call center* e 300 mil de empresas em operação própria, segundo a 6ª pesquisa anual de *telemarketing*⁴⁰. Na mesma pesquisa, podemos verificar que o impacto das operações de *telemarketing* na receita gerada pelas empresas foi de 67,4 bilhões ou 6,3% do produto interno bruto do Brasil.

Em 2003, o setor criou cerca de 500 mil postos de trabalho e 23% destes foram criados por empresas especializadas no setor, isto é, por empresas que fornecem o serviço de *call center*. Isto representa mais de 8% a mais do que em 2002, de acordo com a empresa internacional de consultoria Frost&Sullivan⁴¹.

No estudo realizado por Mendes (2005), podemos notar no nível da força de trabalho utilizada nas três empresas pesquisadas pela autora, um crescimento de 74,93% entre

³⁷ Este estudo global pesquisou 2.500 *call centers* de 17 países e revelou que existem elementos comuns e diferenciadores deste ramo em cada país. Em relação aos elementos comuns, podemos citar oferecimentos de serviços, estrutura organizacional e características da força de trabalho. Em relação aos elementos diferenciadores, podemos citar as diferenças entre as empresas sub-contratantes (que prestam serviços terceirizados de *call center*, entendidos nesta dissertação como empresas produtivas), e as empresas *in-house* (em sua maioria departamento de empresas). As diferenças referem-se às taxas de rotatividade, à utilização da força de trabalho e aos tipos de serviços que oferecem. Os países que mais utilizam empresas subcontratantes são Índia (80%), Brasil (53%) e Espanha (50%). Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2009.

³⁸ Dados da tese de Wolff (2004).

³⁹ Referente à pesquisa realizada pelo SENAC: *Banco de Dados: Trabalho e Emprego através dos Classificados dos Jornais*. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/272/boltec272g.htm>>. Acesso em: 2 set. 2008.

⁴⁰ Pesquisa Anual de *Telemarketing*. Disponível em: <http://www.abt.org.br/6pesquisa/index_arquivos/frame.htm>. Acesso em: 8 set. 2008.

⁴¹ Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 1 set. 2008.

2002 e 2004. De acordo com o *Brazilian Call Center Industry Report 2005*, 50% dos *call centers* do país são considerados pequenos, com cerca de 100 trabalhadores. A média salarial nos *call centers* era de U\$ 120 a U\$ 200, enquanto o salário mínimo no Brasil na época era de U\$ 90, conforme a empresa internacional de consultoria Frost&Sullivan apontado anteriormente. O estudo *The Global Call Center Report* aponta que, no mundo, a média de teleoperadores (75%) por empresa são de 230 ou mais.

No ano de 2005, os *call center* faturaram cerca de US\$ 51 bilhões no mundo. No continente americano a parcela foi de US\$ 30 bilhões, 92% nos EUA e 5% no Brasil. Do total dessa receita mundial, o Brasil ficou com 3,16% ou US\$ 1,6 bilhão em 2005⁴². A força de trabalho empregada nesta época foi de 580 mil trabalhadores⁴³ ou 616 mil, conforme os dados do estudo de Silva (2006). Em 2006, o setor de *call center* no Brasil conseguiu um faturamento de R\$ 4 bilhões e cerca de 675 mil postos de trabalho criados.

No Brasil, de acordo com a pesquisa realizada pela ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente), o mercado cresceu 8,5% em 2007 e gerou um faturamento do conjunto de cerca de R\$ 17 bilhões. A mesma pesquisa aponta que 35% das empresas são terceirizadas e que seu faturamento chega em torno de R\$ 6 bilhões, crescimento de 17% em relação ao ano anterior⁴⁴. No mesmo ano, a quantidade de força de trabalho empregada neste setor chega em torno de 750 mil, 5% dos postos de trabalho criados no Brasil⁴⁵.

As projeções para o ano de 2008 chegam a um faturamento de R\$ 18,4 bilhões. A maior parte das contratações é realizada pelas empresas de telecomunicações e financeiras, com 65% do total. O índice de empresas terceirizadas deve subir para 36,8%, aproximando-se de R\$ 6,8 bilhões⁴⁶.

Tais dados mostram que as empresas de *call center* se tornaram um negócio plenamente lucrativo e que para isso foi necessária a sua transformação em atividade produtiva. Com esta, foi necessária a transformação e adequação de suas ferramentas de trabalho ao novo patamar de exploração da força de trabalho.

⁴² IDC Brasil: Mercado brasileiro de *Call Center* caminha para estágio de maturidade. Disponível em: www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2006&id_release=842. Acesso em: 1 set. 2008.

⁴³ *Revista Prêmio ABT 2005*. Disponível em: <http://www.premioabt.com.br/arquivos/revistapremioabt.pdf>. Acesso em: 1 set. 2008.

⁴⁴ Disponível em: <http://www.calltocall.com.br>. Acesso em: 4 set. 2008.

⁴⁵ Setor de Telesserviços se destaca pela geração de empregos. Disponível em: http://www.contactnews.com.br/dados_noticias_interna.php?view_noticia=324>. Acesso em: 4 set. 2008.

⁴⁶ *E-Consulting* divulga estudos sobre o mercado de Contact Center em 2008. Disponível em: www.linhadecodigo.com.br/Noticia.aspx?id=954>. Acesso em: 4 set. 2008.

Daí o crescimento do emprego no setor de serviços e, especialmente, nos *call centers*, demonstrando que a maior parte desses empregos foi criada em atividades que não exigem um maior tempo de reflexão do trabalhador sobre seu trabalho, enquanto profissionais altamente qualificados.

Outro fator, não menos importante para o entendimento deste processo, é o papel dos *call centers* na estrutura da empresa-rede, pois ela aponta a “polarização das qualificações” dos trabalhadores pela divisão internacional do trabalho.

1.5 O *CALL CENTER* NA ESTRUTURA DA EMPRESA-REDE

A privatização da Telebrás, vista como parte de um processo disseminado que se estendeu por quase todos os países capitalistas, nos aponta a profundidade da atual reestruturação produtiva. Esta não apenas interligou setores distintos da economia como o industrial, o financeiro e os de serviços, mas tornou necessária a interligação de tecnologias e de novas formas de gerenciamento do trabalho.

Estabelecidas as redes tecnológicas necessárias para tornar possíveis as “soluções” apresentadas por Silver (2005), no contexto do capitalismo contemporâneo pré e pós-reestruturação produtiva, a interconexão de processos produtivos necessários ao capital possibilitou a integração da mercadoria, capital/tecnologia e trabalho.

De acordo com Chesnais (1996) e Harvey (2005), um dos motivos para que as empresas multinacionais transferissem suas bases industriais para países onde os salários pagos aos trabalhadores fossem baixos é que, em sua transferência, coloca-se em concorrência a oferta de força de trabalho de diferentes países em desenvolvimento que, por sua vez, também reduz o salário da força de trabalho dos países centrais.

Desta forma, a integração da divisão do trabalho na forma de concorrência entre as forças de trabalho de países distintos funciona, para os capitalistas, como forma de capitalização e redução de custos com a força de trabalho, inclusive, com a qualificação dos trabalhadores.

Assim, conforme Chesnais (1996, p. 40), o capitalismo mundial está integrado quanto às mercadorias e há uma tendência de integração também em relação às tecnologias, mas em relação ao trabalho, não está integrado.

Ora, um mercado não integrado nessa terceira dimensão permite que as companhias explorem ao seu bel-prazer as diferenças de remuneração do trabalho, entre diversas regiões (depois de mandar pelos ares a legislação trabalhista e as convenções salariais nacionais) entre diferentes países [...], entre continentes. A liberalização do comércio exterior e dos movimentos de capitais permitem impor, às classes operárias dos países avançados, a flexibilização do trabalho e o rebaixamento dos salários.

As TIC's representam um papel fundamental na interconexão de processos produtivos e interligação de ramos de atividades socioeconômicas diversificadas. Elas representam, como aponta Wolff (2004, p. 74), o mais importante recurso de conexão e maximização da riqueza na atualidade, “[...] são as TIC's que possibilitam alçar as redes telemáticas à categoria de serviço de transporte do capitalismo mundializado [...]”. Ao romper as barreiras da indústria e se disseminar por outros setores da economia, como é o caso do setor de serviços, as TIC's acabam impondo novas formas de criar, produzir e comercializar serviços e, conseqüentemente, novas relações de trabalho.

Os *call centers* estão situados no conjunto de processos produtivos que estão em constante reconfiguração, cuja estrutura pode ser definida em forma de rede. Conforme Wolff e Gussi (2001, p. 250), o modelo empresa-rede é

definido como um conjunto de processos produtivos, referidos uns aos outros por meio de conexões estabelecidas sob a forma de uma constelação. Essa constelação toma a forma de rede por atar os múltiplos pontos desses processos através de vários feixes, que se espalham e permitem interligar várias unidades produtivas.

Os *call centers* fazem a conexão desses “múltiplos pontos” e apresentam-se como parte necessária e estratégica por conectar tanto o mercado consumidor quanto estes grandes grupos em rede que, por um lado, incorporam na prática o fluxo e processamento de informações, diversificação de produtos, serviços e planejamento mas, por outro lado, utilizam um forte controle sobre a força de trabalho, por se situarem em pontos da cadeia produtiva nos quais o processo de trabalho não necessita de uma equipe especializada e, a inovação dá lugar à comercialização de produtos e serviços concebidos pelas empresas matrizes.

As informações geradas no processo de trabalho dos *call centers* sobre o mercado consumidor servem, constantemente, para as inovações de produtos. Estas informações, que se transformam em dados no processo de trabalho, alimentam de forma contínua a produção diferenciada de mercadorias, que são produzidas em outros ramos da

cadeia produtiva. Assim, os *call centers* são fundamentais para os setores da economia, que estão cada vez mais maximizados e interligados na estrutura da empresa-rede, onde o retorno de informações relativas às variações de mercado é importante.

Por isso, as empresas de *call center* que prestam serviços terceirizados para grandes clientes tentam diversificar a sua atividade para alcançar um segmento maior da economia. Vários meios são utilizados para ampliar as suas capacidades de serviços, motivos pelos quais estas deixaram de ser um mero setor de atendimento telefônico terceirizado para se tornarem um pacote de serviços terceirizados. São encontrados serviços como: pesquisa de satisfação e lealdade; pesquisa de clima organizacional; sistema para registro; análise e acompanhamento das interações com o cliente; *Ad-hoc*: estudos de pesquisa feitos sob demanda, conforme a necessidade dos clientes; canais utilizados pelas empresas para a coleta de dados: *web*, URA, telefone, celulares.

Isto só é possível em função da organização de empresas em rede, da aceleração do tempo e da valorização do capital que esta organização proporciona. Conforme Wolff (2004, p. 81), “As redes potencializam ainda, em alto grau, a capacidade de previsão das empresas, pois permitem que valiosas informações referentes às inovações e às variações dos mercados de consumo e financeiro, cheguem às suas matrizes praticamente em tempo real”.

Assim, os *call centers*, como parte das cadeias, podem se movimentar espacialmente ou geograficamente, como aponta Silver (2005), com o apoio das TIC's, para regiões com pouca organização operária e baixos salários, sem reduzir o tempo de valorização do capital contido nos serviços. Um *call center* terceirizado em Cabo Verde (África) presta serviço simultaneamente para o próprio país e para Portugal (Europa), sem que o teleoperador tenha que levantar da sua posição de atendimento.

Podemos verificar este quadro pela análise da cidade de Londrina-PR, como parte da “solução espacial” (SILVER, 2005), no movimento das empresas-rede, pois esta cidade representa atualmente uma área relativamente segura para investimentos, tanto em *call centers* quanto em tecnologia de informação (TI) em geral, pois possui uma boa estrutura educacional, isto é, várias universidades e, portanto, uma força de trabalho com as competências comportamentais necessárias ao teleoperador.

Existe, atualmente, um movimento de transferência de operações terceirizadas de empresas de TI dos EUA para o Brasil. O presidente da Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e região (Adetec) confirma que parte das operações tecnológicas realizadas na Índia deve ser transferida para o Brasil e, principalmente, para o norte do Paraná. “Segundo Tedeschi, os Estados Unidos detectaram uma grande

possibilidade de convulsão social⁴⁷ naquele país e, para não correr riscos, precisam transferir parte dos serviços para outras localidades” (FOLHA DE LONDRINA, 2008)⁴⁸.

Diante do crescimento de investimento em TI no Paraná, o analista da empresa de consultoria IDC Brasil, Reinaldo Sakis, responsável pelo estudo sobre o investimento em TI, destaca a posição do Paraná: “Uma vez que o setor de tecnologia é um termômetro do investimento em produção, consideramos que os estados desta região, principalmente o Paraná, estão atingindo um importante patamar de desenvolvimento, o qual se sustentará com o tempo”⁴⁹.

A transferência de operações terceirizadas requer que a região atenda às exigências infraestruturais. Como mostra Bernardo (2000), a dependência dos Estados subdesenvolvidos e de seus capitais nacionais dos investimentos externos e inovações tecnológicas, realizados pelas grandes empresas transnacionais, realiza-se para atender o desenvolvimento da estrutura produtiva interna destes países. Tal é que a troca pelo investimento deste capital externo se realiza pela preparação e oferecimento de “força de trabalho qualificada e boas infraestruturas às companhias transnacionais” (BERNARDO, 2000, p. 44).

Conforme a mesma matéria do jornal *Folha de Londrina* apresentada anteriormente, a cidade de Londrina e região possuem “uma boa estrutura de ensino superior, com cerca de 100 mil estudantes universitários entre Londrina e Maringá”, o que coloca Londrina como forte candidata para absorver os 100 mil postos de trabalho que, potencialmente, serão criados pela TI.

O interesse das empresas de *call centers* pela busca de locais com estrutura educacional desenvolvida, uma das questões levantadas por esta pesquisa e uma das chaves para o entendimento da qualificação dos teleoperadores, pode ser verificado pelo discurso de um diretor de *call center*. Segundo ele, na Argentina e no Brasil, os *call centers* se localizam próximos a universidades,

⁴⁷ O presidente da Adetec não indica o que entende por “convulsão social”, ou seja, não sabemos se esta “convulsão” significa o fortalecimento dos trabalhadores destas empresas e sua luta por melhores condições de trabalho, ou então se um crescente descontentamento pelas desigualdades das castas esteja levando ao questionamento desta forma de organização social. O motivo desta transferência de empresas para o Brasil não pode ser respondido apenas considerando fatores como desemprego e empobrecimento da maioria da população, pois neste sentido o Brasil também estaria em “convulsão”. Descobrir o real significado deste processo de transferência e o porquê de este deve vir para o Paraná e não para outra região do Brasil, é uma questão que não será respondida por esta pesquisa.

⁴⁸ TI deve gerar 10 mil vagas no Norte do Paraná. *Folha de Londrina*, Londrina, 15 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.labor.com.br/?page=pages/noticia.php&n=226>>. Acesso em: 26 jun. 2008.

⁴⁹ Investimentos em tecnologia no Brasil devem responder em 2007 por 2,2% do PIB nacional. *Call to Call*. Disponível em: <http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=3171>. Acesso em: 15 jan. 2008.

Em países como a Índia, México e Argentina há mão-de-obra abundante, jovem, qualificada e relativamente barata. Segundo a Teleperformance, na Argentina existem 1,3 milhão de estudantes universitários em todo o país, estando 400.000 deles em Buenos Aires. ‘Na Argentina, os *call centers* geralmente estão próximos às universidades porque, embora o trabalho de 8 horas lidando com clientes mal-humorados não seja o sonho de um universitário, muitos deles têm como única opção o trabalho em *call centers*’, é o que pensa Norberto Varas, diretor geral da Teleperformance Argentina⁵⁰.

São nestes locais, onde se encontra força de trabalho “qualificada” e barata, devido aos elevados índices de desemprego, que as empresas de *call center* confirmam a utilização do conceito de “solução espacial”, de Silver (2005), no que diz respeito aos aspectos da qualificação dos trabalhadores, fundamentais para a movimentação espacial destas empresas.

Os aspetos salariais e outros custos da produção também influenciam a sua movimentação. Conforme a mesma fonte da notícia anterior,

Em artigo publicado por Universia-Knowledge@Wharton, Kadab Mukesh, gerente de uma empresa de comunicação norte-americana, afirmava que entre 65% e 70% dos custos de um *call center* nos Estados Unidos são custos de pessoal. Portanto, localizar estes centros em países onde a mão-de-obra é mais barata torna-se uma tentação para as multinacionais. Uma empresa norte-americana pode economizar até 10% se, para atender seu mercado hispânico interno, subcontrata um *call center* no México; e entre 20% e 40% se este se localizar na Índia, Filipinas, ou África do Sul, segundo dados publicados pela revista *Call Center Magazine*.

Nos países periféricos do capitalismo, os *call centers* aparecem como uma oportunidade de trabalho para jovens que não possuem experiência no mercado de trabalho, mas que possuem as competências necessárias para o trabalho. Segundo esta mesma empresa citada,

esta não apenas se tornou uma ocupação atraente para os universitários como também é vista como profissão aceitável em níveis socioeconômicos devido ao bom poder aquisitivo, se considerarmos a taxa de 22% de desemprego consequente da crise econômica.

Porém, a questão da busca por jovens estudantes está na procura por suas competências comportamentais, isto é, por comportamentos desenvolvidos no conjunto da vida social, com a família, amigos, universidades, etc., que podem ser utilizados pelas empresas de *call centers* sem muitos investimentos em treinamentos.

⁵⁰ América Latina: na mira da indústria dos “*call centers*”. *Universia-Knowledge@Wharton*. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=586&language=portuguese>>. Acesso em: 5 out. 2008.

Como a cidade de Londrina possui um elevado número de jovens universitários e estrutura sindical pouco ativa dos trabalhadores de TIC's⁵¹ e, principalmente, de *call centers*, ela se torna possibilidade de servir como “solução espacial” para as empresas que querem fugir das agitações⁵² na Índia.

Em seu claro entusiasmo com as potencialidades dos *call centers*, Zarifian (2002) coloca como ponto importante deste setor o reagrupamento espacial. O fato de as empresas de *call centers* não terem que ficar agrupadas em um mesmo ponto geográfico pelo uso das telecomunicações, além de economizar com o caro investimento em tecnologia, que cada unidade de uma mesma empresa necessita, também representa a real vantagem de evitar os riscos do que Zarifian (2002) chama de “rupturas sociais”. Esta ruptura significa o desconhecimento do teleoperador sobre as características da determinada região onde o atendimento está virtualmente sendo realizado para o cliente. Na visão mercadológica de Zarifian, neste contexto “As oportunidades de trocas sociais desaparecem” (ZARIFIAN, 2002, tradução nossa).

Mesmo que Zarifian (2002) não discuta esta questão, Rosenfield (2007a) nos mostra que, na empresa localizada em Cabo Verde, estudada pela autora, e que presta serviço para Portugal, os teleoperadores são treinados tanto em sotaques quanto em conhecimentos regionais.

Isto significa que a “solução espacial” e a “solução tecnológica/ organizacionais” específicas dos *call centers* podem romper com a barreira do preconceito de consumidores de serviços que utilizem força de trabalho de outro país e de outra cultura. O fato de os teleoperadores não serem vistos no processo de atendimento oculta a face da relação de serviço quando se pensa a divisão do trabalho entre diferentes países, e a relação entre trabalhadores imigrantes e os consumidores dos países do centro do capitalismo. A análise de Cousin (2002) nos mostra que, na França, a maioria dos teleoperadores são filhos de imigrantes e como o trabalho em *call center* não requer a exposição física direta, eles não têm problemas com a origem étnica.

Em uma reunião dos trabalhadores de uma grande empresa de *call center*, na cidade de Londrina, para discutir o reajuste salarial, presenciada pelo autor desta dissertação, o presidente local do sindicato estadual dos trabalhadores da categoria afirmava, sob uma forte

⁵¹ Informações relevantes sobre o processo de enfraquecimento dos sindicatos podem ser encontradas no estudo de Araújo, S. M. (2002).

⁵² Não podemos afirmar se estas agitações são trabalhistas, conforme a definição que Silver (2005, p. 175) dá ao conceito: “a agitação trabalhista é composta de atos de resistência dos seres humanos que serão transformados em e/ou são tratados como mercadorias”. Ou se trata de agitações sociais.

possibilidade de não aceitação da proposta da empresa pelos trabalhadores, que esta poderia se deslocar para o estado de Tocantins, caso a insatisfação se tornasse uma real ameaça de greve.

Vendo agora este acontecimento sob o ponto de vista sociológico, podemos afirmar que o deslocamento geográfico das empresas de *call center* só pode ocorrer se o local oferecer a força de trabalho com a qualificação requerida. Isso quer dizer que a permanência da empresa em Londrina não resultava da simpatia dos dirigentes da empresa pelos paranaenses, mas, pelas condições concretas que envolvem tecnologia e “qualificação” da força de trabalho, dentre os termos já abordados no início deste capítulo.

A maior parte das empresas de *call center* está situada no Sudeste, 63%, conforme o estudo realizado em 2005, *brasilian call center industry project*⁵³, e a cidade de Londrina vê o número de trabalhadores desta empresa citada dobrar com a criação de 2 mil vagas e com um investimento de R\$ 25 milhões⁵⁴, em 2008.

O mesmo estudo mostra que a maioria das empresas escolhe o local pela qualidade da mão de obra (qualificação) 26%; presença de empresas importantes para seu negócio (25%); e infraestrutura (20%). É interessante que só 4% dos respondentes informaram baixos salários como razão para escolher um lugar. Porém, o estudo desenvolvido por Miozzo e Ramires (2003) aponta que por não precisarem ficar próximas das instituições para as quais prestam serviço terceirizado, as empresas de *call center* podem se estabelecer em locais com força de trabalho de baixa remuneração.

Para a cidade de Londrina, com população de 497.833 habitantes⁵⁵ e com a participação de R\$ 4.144.811 bilhões do setor de serviços no produto interno bruto de R\$ 6.217.351 bilhões em 2005, este volume de investimento de R\$ 25 milhões e a criação de mais 2000 vagas de trabalho têm um forte impacto na cidade.

O presidente do grupo Portugal Telecom, ao qual o *call center* de Londrina pertence, afirmou que “a decisão pelo investimento em Londrina partiu da qualidade da mão-de-obra disponível na cidade” e que “O fato de Londrina ter um dos maiores índices de qualidade do país na mão-de-obra para *call center*, fez com que tomássemos essa decisão de abrir mais 2 mil empregos na cidade e aqui centralizar o atendimento da Vivo no País”⁵⁶.

⁵³ *Brasilian call center industry project*. Disponível em: <www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/.../Brazilian-CC-report.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2007.

⁵⁴ Disponível em: <www.dedic.com.br>. Acesso em: 28 out. 2008.

⁵⁵ Dados retirados da contagem da população de Londrina de 2007 realizado pelo IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 2 fev. 2008.

⁵⁶ Portugal Telecom investe 25 milhões em Londrina. Disponível em: <<http://www.ptlondrina.org.br/noticias/portugal-telecom-investe-r-25-milhoes-em-londrina>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

Assim, em relação à força de trabalho, o *call center* aparece como uma oportunidade para os jovens se inserirem no mercado de trabalho e para conseguirem alguma qualificação, já que no novo paradigma gerencial as barreiras que separavam escola e trabalho foram rompidas (BIANCHETTI). Às vezes, o *call center* é o meio para que o trabalhador consiga pagar seus estudos universitários, apresentando-se assim para uma grande parcela dos jovens como forma de conseguir alguma forma de qualificação e experiência com carteira assinada. De acordo com propaganda realizada pela empresa pesquisada por Nogueira (2006b, p. 54), “essa é uma das companhias mais importantes para a obtenção do primeiro posto de trabalho, assim como uma das principais instituições que permitem compatibilizar os estudos com a inserção no trabalho”.

Como aponta Silver (2005), a condição para que a força de trabalho do setor de tecnologia de informação pudesse se expandir foi a expansão da educação. Assim, para suprir a demanda por força de trabalho qualificada, as próprias empresas de *call centers* estão atuando no setor de educação. Uma das maiores empresas de *call centers* no Brasil, parte de um grupo europeu de empresas de telecomunicações, opera, desde 2006, com uma universidade corporativa no centro da cidade de São Paulo, em que os teleoperadores pagam uma mensalidade abaixo da média, R\$ 100,00. Conforme a fala do presidente da empresa na época, a universidade aparece como forma de melhorar o atendimento. Em 2006, o número de inscritos representava cerca de 10% da força de trabalho da empresa e a meta era de chegar a 40%⁵⁷. Em fevereiro de 2009, esta empresa anunciou a ampliação das universidades corporativas para as cidades de Londrina-PR, Campinas-SP e Brasília, ou seja, para as maiores plantas de *call center* no Brasil (REVISTA FATOR BRASIL, 2009)⁵⁸, com um custo de R\$ 105,00 mensais para os teleoperadores.

Esta empresa aponta a abertura de 4.700 vagas para a educação formal dos teleoperadores em cursos de Marketing, Recursos Humanos, Finanças e Tecnologia da Informação, como resultado do sucesso da primeira universidade corporativa aberta em 2006, em São Paulo, mas não aponta como essa força de trabalho será absorvida nestas funções. Todavia, entendemos que a abertura de vagas está relacionada à dificuldade crescente de encontrar força de trabalho com as competências exigidas no processo de trabalho. Isto pode ser demonstrado pelo fato de que a empresa, sob o discurso da diversificação educacional dos

⁵⁷ Dedic lança amanhã Universidade Corporativa em São Paulo. Disponível em: <http://www.camaraportuguesa.com.br/default.asp?pag=noticias&id_noticia=-368>. Acesso em: 19 set. 2008.

⁵⁸ Dedic amplia universidade corporativa para Brasília, Campinas e Londrina. *Revista Fator Brasil*. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=66168>. Acesso em: 17 abr. 2009.

teleoperadores, exige que eles passem por um nivelamento do conhecimento em matérias básicas, antes do início do ano letivo: Português e Matemática.

As universidades corporativas aparecem como forma de “qualificar”, isto é, criar as competências comportamentais e técnicas necessárias aos teleoperadores. Atuando na educação de nível superior, a empresa de *call center* consegue se apropriar de todas as fases de desenvolvimento e apreensão de conhecimento destes trabalhadores. Estas universidades corporativas apresentam-se como forma de cooptação dos teleoperadores, pois retira do interior da educação formal de nível superior todo pensamento crítico, que levaria o trabalhador a pensar a sua própria condição no interior do processo de trabalho.

Como destaca Paulo Leite, diretor da empresa, no mesmo artigo da *Revista Fator Brasil* apresentado anteriormente: “Acreditamos que a educação e o aprimoramento profissional dos colaboradores constituem um dos pilares de uma empresa de sucesso”. Por outro lado, a organização toyotista do trabalho nas empresas de *call center*, que visa a cooptação dos teleoperadores, conduz o conhecimento dos trabalhadores, agora gerado na universidade da própria empresa, a ser moldado pela e para a própria empresa, facilitando o trabalho que a gerência teria em conquistar o “espírito” do trabalhador, para motivá-lo a desempenhar as funções designadas, e diminuindo a necessidade de treinamentos internos realizados pelos teleoperadores, o que impacta na redução do preço/salário da força de trabalho.

São estas as matérias, principalmente o Português, que compõem as competências exigidas no processo de informação, pois falar corretamente é um requisito importante para um teleoperador. É o que pode ser constatado através da fala do presidente da empresa: “Como nosso universo é bastante diversificado – com alunos provenientes de instituições públicas e privadas, além dos que estão sem estudar após um longo período –, é fundamental uma atualização” (REVISTA FATOR BRASIL, 2009)⁵⁹.

Por parte do governo, o SENAC iniciou o primeiro curso de operador de *telemarketing*, em 2007, para suprir uma das maiores demandas por força de trabalho no setor de serviços. Cursos de pós-graduação específicos também aparecem para as áreas de supervisão e gerência. A Universidade Cidade de São Paulo (Unicid) oferece o curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização) em Gestão Estratégica de *Contact Centers*.

Vemos assim que a “solução espacial”, enquanto busca por locais com força de trabalho barata e com as competências requeridas, é limitada pela estrutura educacional da região. Acontece que, ao encontrar uma região com estrutura educacional desenvolvida, as

⁵⁹ Dedic amplia universidade corporativa para Brasília, Campinas e Londrina. *Revista Fator Brasil*. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=66168>. Acesso em: 17 abr. 2009.

empresas tendem a utilizar rapidamente esta força de trabalho, mais do que a capacidade de renovação dos estudantes nas universidades, pelos altos índices de rotatividade. Como forma de não perder parte do investimento realizado, as empresas tendem a criar, através de cursos de nível superior, meios para que os trabalhadores desenvolvam as competências que elas deveriam encontrar “naturalmente” na região. Portanto, as empresas são obrigadas a promover a “qualificação” dos teleoperadores.

A experiência do autor como teleoperador mostrou que ao ser contratado, a empresa em que trabalhava em Londrina passava por uma mudança no perfil da “qualificação” dos trabalhadores. Conforme os relatos dos trabalhadores mais antigos, as exigências de qualificação para a função de teleoperador haviam mudado para pior⁶⁰. Para os teleoperadores mais antigos este fato derivava da abertura de um novo posto de trabalho na empresa, no qual não era necessário utilizar a voz, mas apenas um simplificado *software* de atendimento no processo de trabalho, o que para os mais experientes explicava a queda do nível educacional dos trabalhadores temporários. Este novo posto de trabalho, o “agente virtual”, comentado no item anterior, trabalha com todos os clientes da empresa, pré, pós e corporativo, de forma ainda mais rápida que o normal pela simplificação tecnológica, no qual a média de tempo de atendimento por cliente era de aproximadamente 15 segundos.

Noutro sentido, esta experiência mostrou que havia um aumento na estigmatização dos trabalhadores de *call center* naquela empresa, e que nem todos os estudantes universitários estavam dispostos a encarar um nível de trabalho estressante como é nos *call centers*. Assim, as empresas devem estar preparadas para formar as competências necessárias para o trabalho neste ramo sob o risco de ver reduzida a qualidade no processo de trabalho, e também para ter sempre disponível uma força de trabalho pronta para ser inseridas nos seus processos.

As empresas que se encontram nas pontas da cadeia produtiva como o *call center*, isto é, que servem como meio de captação e circulação de informações para a comercialização no mercado ou entre outros ramo da cadeia produtiva, utilizam as mesmas tecnologias de produção das empresas que elaboram as novas mercadorias/informações. A padronização em programas e *softwares* destas tecnologias faz-se necessária pela própria lógica da descentralização do processo produtivo, como forma de gerenciar o contato dos vários processos produtivos da empresa-rede. Assim, conforme Alves e Wolff (2007, p. 521),

⁶⁰ Para maiores dados sobre este *call center* em Londrina ver: KORGUT (2008).

[...] o modelo rede, quando operado em aliança com as novas TIC's, permite, além de uma maior integração dos processos, uma interatividade sem precedente entre os vários elos do processo produtivo, tendo em vista sua lógica conectiva e múltipla. Essa versatilidade é a base da flexibilidade, fator indispensável ao processo de inovação das empresas de ponta, uma vez que atua como um canal permanente de aporte de informações relativas a melhoria de seus processos e produtos, em conformidade com as variações do consumo e com as localidades de suas terceirizadas e (ou) subcontratadas.

O vice-presidente da maior empresa de *call center* da América Latina, presente em 17 países e três continentes, afirmou, em 2001, ano do anúncio da implantação dos seus serviços em mais 11 países, que a empresa conseguiria oferecer um serviço mundial às empresas multinacionais e que conseguiria um detalhamento multidimensional das chamadas recebidas, isto é, saber o número de chamadas em andamento e ao mesmo tempo saber os dados da região e de cada pessoa que faz a ligação e o tempo de atendimento⁶¹. Isso potencializa de forma instantânea a obtenção de dados e a sua transmissão nas redes que ligam as empresas contratantes.

Quando a obtenção de dados remete ao consumidor ao invés do teleoperador, podemos usar o conceito de “acumulação por espoliação”⁶² de Harvey (2005), onde as empresas atuam na esfera da circulação, isto é, no contato com o cliente para obter dados que possam elevar a produtividade da empresa, ao invés da acumulação por expropriação.

Podemos encontrar, em um site de uma grande empresa de *call center*, um bom exemplo de “acumulação por espoliação” e de como a “solução de produto” atua em um *call center*:

A Atento atua ao lado de sua empresa na estruturação de um modelo de relacionamento, independentemente de onde esteja seu cliente. Extraímos informações relevantes em cada contato de forma ágil e dinâmica, dando suporte à tomada de decisão e definição de estratégias⁶³.

Vemos que os *call centers* estão nas pontas das cadeias das grandes empresas onde a criação de produtos é baixa e a captação e circulação de informações são altas. Este ponto da cadeia é onde se encontram as empresas prestadoras de serviços terceirizados ou subcontratados.

⁶¹ Atento fecha acordo mundial com Lucent. Disponível em:

<<http://www.callcenter.inf.br/online/?pag=matintegra&matID=20922>>. Acesso em: 19 set. 2008.

⁶² A “acumulação por espoliação” atua de diversas formas, indiretamente no setor produtivo e fora dele. A espoliação de territórios, populações e pessoas (recursos locais, privatizações), mostra que este tipo de acumulação atua de forma contingente mas ativa pela voraz busca de acumulação de capital.

⁶³ Disponível em: <www.atento.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2008.

Estas empresas atuam de acordo com a padronização pelas TIC's, dos *softwares* de um mesmo conjunto de empresas ou complexo produtivo e organizacional. A padronização é necessária ao funcionamento das redes, dentro das quais grandes companhias podem transferir parte de suas funções para empresas prestadoras de serviços terceirizados, reduzindo despesas com a força de trabalho e investimentos que não sejam diretamente de seus negócios.

Conforme a pesquisa *Brasilian Call Center Industry report 2005*⁶⁴, 63% dos *call centers* no Brasil atuam em diferentes segmentos da cadeia produtiva, pois adotam a diferenciação dos serviços como estratégia principal. Configurasse, por isso, um negócio de interesse próprio.

Isto só é possível com a padronização tecnológica que ocorre no interior da cadeia produtiva de um grande grupo ou dentro da rede de relações de grandes transnacionais, pois os *call centers*, de acordo com o estudo de Silveira (2006, p. 55), “sistemizam o fluxo de informações para os clientes partindo de várias áreas das instituições. Como unidades de informação estão aptos a oferecer diversos tipos de serviços [...]”.

Concomitantemente, na relação dos *call centers* com o mercado consumidor, esta padronização mistifica a relação que os consumidores têm com as empresas. O uso diversificado das novas tecnologias torna possível, segundo a análise de Huws (2003), a personalização dos serviços, rompendo as “rupturas sociais” descritas por Zarifian (2002). Assim, um

software pode ser programado para usar o código de área do qual a chamada é originada para dirigir a chamada a um operador que responderá no idioma certo ou até mesmo o apropriado acento regional, criando uma ilusão de resposta local quanto a atual localização e tempo. O mesmo gatilho digital (o número de telefone do visitante) também pode ser usado para assegurar que o arquivo pessoal do visitante esteja visível na tela para o operador antes que o primeiro ‘oi’ seja até mesmo proferido, criando a possibilidade de gerar uma resposta altamente personalizada e, realmente, a ilusão da intimidade, como também maximizando a produtividade do operador evitando qualquer desperdício de tempo (HUWS, 2003, p. 137, tradução nossa).

A acentuada presença dos *call centers* na atualidade explica a propensão à (terceirização e a subcontratação) externalização da relação de serviço pelas empresas em escala global, na década de 1990.

Conforme o exposto por Zarifian (2001b, p. 69):

⁶⁴ Esta pesquisa foi realizada com 10% do total dos *Call Centers* no Brasil em 2005.

Por produção industrial de serviço entendemos uma produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção de serviço.

Essa maior industrialização dos serviços opera com a mesma separação entre setores de concepção e execução, isto é, com os setores que utilizam força de trabalho altamente qualificada, que desenvolvem os *softwares* e os novos produtos ou processos de produção, e os que executam o trabalho e que possuem pouca qualificação técnica, como os teleoperadores.

Aqueles setores se articulam em cadeias produtivas, relacionando-se através de trocas de informações e diminuindo tempo e custos com obtenção de dados e com a força de trabalho, por meio da terceirização. Assim, como já apontamos, os *call centers* inserem-se como forma de obtenção de dados para outros setores da cadeia desenvolver, a partir destas informações, novos produtos ou serviços.

Os setores de concepção utilizam trabalhadores altamente qualificados, cujo tempo de reflexão, enquanto diferencial da qualificação é valorizado e, conseqüentemente, o salário é alto, é onde são produzidas novas tecnologias ou novos produtos e onde se organiza a produção; já nos setores de execução, o tempo de reflexão e criação dos trabalhadores é esmagado pela simplificação do trabalho. Isto também incide e determina uma nova divisão internacional do trabalho que reproduz, em novos termos, a relação centro-periferia entre países. Os setores de concepção que realizam as “inovações revolucionárias”, atuando em pesquisas e desenvolvimentos de novos *softwares*, estão situados nos países do centro. Estes setores de concepção desenvolvem os *softwares* em um padrão transnacional e com limitações que impedem seus compradores, que estão nos países da periferia, de realizarem modificações somente dentro dos limites impostos pelos criadores. Assim, os compradores são apenas capazes de realizar “inovações incrementais”⁶⁵ utilizando como base o saber tácito dos trabalhadores para incluir processos que aumentem a produtividade, sem alterar à configuração do *software*.

As novas formas de organização do trabalho, ligadas às novas tecnologias, permitem transferir boa parte das tarefas simplificadas e aceleradas pelas novas tecnologias a trabalhadores pouco qualificados. Tarefas relacionadas ao *call center* como, por exemplo, *telemarketing*, pesquisa de mercado, compras e vendas por telefone ou pela *Web*, são potencializadas e atendem perfeitamente o caráter flexível da produção capitalista na atualidade.

⁶⁵ Ver Fleury (1993); Wolff e Cavalcante (2008).

Conforme a análise de Chesnais (1996, p. 188-199), podemos perceber que os *call centers* atendem a demanda da “complexificação da produção”, em que há “a generalização dos chamados ‘produtos serviços’ (em que a venda de um bem material é acompanhada da venda de uma série de serviços complementares)”. Como no caso dos serviços que envolvem o funcionamento do telefone e outros complementares, tais como cadastros em promoções, consulta de saldo ou fatura, ativação de diversos serviços complementares de voz ou dados, consulta de prazos e vencimentos, são realizados via *call center*.

O estudo de Huws (2003) nos mostra que as possibilidades de uso das novas tecnologias podem ser múltiplas no trabalho informacional, sendo que nos *call centers* o uso das novas tecnologias recai sobre os aspectos ligados ao controle. O uso de *scripts* e a sua padronização, gerada automaticamente pelos programas informatizados e que funciona de acordo com a segmentação do cliente, reduz drasticamente as habilidades requeridas dos teleoperadores, pois simplifica e fragmenta o processo de trabalho. Desta forma, Huws (2003, p. 137, tradução nossa) aponta os *call centers* como uma atividade “altamente controlada, relativamente baixo-qualificada”.

Isso ocorre porque a organização do trabalho está voltada para a quantidade de clientes atendidos: as metas de atendimento das empresas. Vemos aqui como Zarifian (2001b, p. 84) indica duas possíveis opções de uso da força de trabalho, e que nós poderíamos entender como uso das qualificações dos trabalhadores, no caso da France Telecom:

Dá-se prioridade ao desempenho, isto é, o número de ligações recebidas por uma telefonista por dia, mas, nesse caso, a duração do atendimento a uma ligação deve ser curta (em torno de 1 minuto e 30 segundos em algumas agências da France Telecom) e a telefonista não tem nenhuma possibilidade real de aumentar sua competência. Está totalmente comprometida com a produtividade que deve atingir, sob forte tensão nervosa. Ou se dá prioridade à qualidade do serviço, ou seja, à qualidade de escuta das queixas do cliente que liga e ao aprofundamento dessas reclamações, o que supõe, porém, tempos de resposta bem mais longos e exige uma competência bem mais elevada da telefonista.

Todos os estudos sobre empresas de *call centers* analisados por esta pesquisa apontam o tempo de atendimento como o principal ponto de organização do atendimento dos clientes. Isto nos mostra, como ficará mais bem exposto no capítulo dois, que uma alta qualificação dos teleoperadores é restringida pelas exigências da produtividade, e que as exigências de competências comportamentais se adaptam melhor aos trabalhadores que não possuem qualificações técnicas.

CAPÍTULO II

PROCESSO DE TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NOS *CALL CENTERS*

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DE *CALL CENTER*: ELEMENTOS INTEGRANTES DA QUALIFICAÇÃO DOS TELEOPERADORES

Neste estudo, o *call center* é definido como a empresa que funciona como um centro integrado de múltiplos serviços a distância, operacionalizados pela utilização das TIC's e voltados para a circulação de informações nas redes que ligam grupos de empresa e consumidores, e que utiliza força de trabalho essencialmente jovem e de pouca qualificação técnica.

Nas pesquisas utilizadas como objeto de análise encontramos mais semelhanças que diferenças em relação às características gerais do trabalho nos *call centers*. Este fato pode ser considerado tanto em relação ao uso das TIC's, quanto ao modelo gerencial. “Em todos os tipos de central, independente da classificação, existe o mesmo ferramental de informática e de gestão de pessoal, homogeneizando-se o segmento nestes aspectos” (VENCO, 2006, p. 16). Estas semelhanças demonstram uma difusão em termos de “solução tecnológico/organizacional” adotada pelas empresas, uma escolha por tecnologias e gestão do trabalho específicas para a “solução de produto”.

Em quase todos os estudos, as empresas mantêm um vínculo formal de trabalho por tempo indeterminado, que pode variar entre regime integral com 6 horas diárias e 36 horas semanais, ou parcial de 4 horas diárias e 24 horas semanais, segundo o estudo de Silva (2004a). Da mesma forma, o funcionamento dos *call centers* é de 24 horas diárias, excetuando a empresa estudada por Lendrick (2003), que só funciona doze horas diárias.

A média de intervalos ou pausa para descanso que um teleoperador pode realizar é uma de 15 minutos em um regime de 6 horas diárias.

A duração da jornada efetiva de trabalho dos operadores de Teleatendimento (*call centers*) será de 6 (seis) horas, assegurado a esses empregados um intervalo diário para repouso de 15 (quinze) minutos, não computados na duração do trabalho (§ 2º, art. 71, da CLT). Na impossibilidade de praticar o intervalo no horário previsto por estar atendendo um cliente. O empregado terá direito a praticar o intervalo em seguida, imediatamente após o término do atendimento⁶⁶.

⁶⁶ Disponível em: <www.sinttel.com.br>. Acesso em: 8 jun. 2008.

Isto representa uma forte submissão dos teleoperadores ao fluxo informacional no processo receptivo⁶⁷, pois ocorre a apropriação do “ritmo da atividade produtiva” do teleoperador, como mostra Wolff (2004).

Como vimos, a transformação do atendimento em uma atividade produtiva incide diretamente no controle do tempo de atendimento. Este controle do tempo é conhecido pelos teleoperadores como TMA (Tempo Médio de Atendimento)⁶⁸ individual, e pode mudar constantemente, de acordo com as campanhas de *marketing* das empresas. O TMA pode variar de 140 segundos para cada cliente, conforme Korgut (2008), de 30 a 120 segundos (Venco, 1999), de acordo com o setor dentro da empresa. O setor ativo possui um TMA maior que o setor receptivo, pela necessidade de uma melhor argumentação para cobranças e vendas. A média mundial descrita pelo estudo *The Global Call Center Report*, é de 190 segundos.

A descrição de Rosenfield (2007a, p. 453-454) da flexibilidade do tempo de atendimento nas empresas pesquisadas por ela retrata bem as variações momentâneas no uso da força de trabalho em relação ao TMA.

Durante o atendimento receptivo (quando o operador recebe uma ligação do cliente para reclamações, informações ou compras), há um tempo médio permitido, variável de acordo com a natureza da operação, o que leva o supervisor a gritar para o grupo o tempo médio até o momento, incitando-os a diminuí-lo. Quando se trata de atendimento ativo, ou seja, o operador liga para o cliente (como no caso de vendas), o supervisor grita anunciando em que situação o grupo se encontra em relação às metas de venda daquele momento e incita-os a vender “de qualquer jeito” para atingi-las.

O processo de trabalho é realizado em equipes hierarquicamente organizadas em gerentes ou diretores, coordenadores, supervisores e teleoperadores. São cerca de 15 a 30 teleoperadores controlados por um supervisor, cujas responsabilidades são: monitorar o atendimento dos teleoperadores, utilizando controladores eletrônicos em tempo real ou gravados e repassar o *feedback* das ligações monitoradas; controlar o fluxo de ligações através da transferência de teleoperadores de setores do atendimento ativo para o receptivo; desenvolver o controle motivacional dos teleoperadores e fiscalizar o absenteísmo. Segundo Braga (2006b, p. 13):

⁶⁷ O setor receptivo é o setor que recebe as chamadas dos clientes em um *call center*. O setor ativo (*telemarketing*) é o setor que realiza as chamadas, tanto para pesquisas, vendas ou cobranças, dependendo do serviço prestado. Não há uma divisão precisa entre estes dois setores dentro de um *call center*, e não são exigidas qualificações diferentes para estas funções.

⁶⁸ O estudo de Nogueira (2006b) apresenta também o TMO (Tempo Médio de Operação).

A forte taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se tendo em vista a necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que estes relaxem, mas, sobretudo, que abandonem o fluxo informacional.

Outro ponto comum entre as empresas de *call center* é a prevalência da utilização da força de trabalho feminina. As pesquisas realizadas por Mendes (2005) apontam 65% de teleoperadores do sexo feminino; Braga (2007a) aponta 84%; Venco (1999) aponta 80%; Venco (2006) aponta 70%; Dias (2005), 73%, Moreira-Ferreira (2007) aponta 85%; Nogueira (2006b), 70%, e Silva (2006), 92% em uma empresa e 72% em outras duas. Os estudos de Veloso (2004), Rosenfield (2007a), Lendrick (2003) e Korgut (2008) apontam a prevalência da força de trabalho feminina, mas não informam a porcentagem. Souza (2005) foi o único a apontar uma igualdade de jovens de ambos os sexos em sua pesquisa. O estudo *The Global Call Center Report* mostra que a média mundial de utilização de força de trabalho feminina chega a 69%.

A prevalência da força de trabalho feminina nos *call centers* está presente principalmente nos setores de atendimento. O estudo de Mendes (2005, p. 63) indica que a situação de desigualdade das mulheres é clara.

Afinal, o gerenciamento das atividades é realizado na sua maioria por homens, têm-se 100% de coordenadores do sexo masculino e 60% das pessoas que exercem a função de supervisor são do sexo masculino. Fato esse atrelado ao valor do salário dessas funções: todos os coordenadores responderam que seus salários são maiores que R\$ 1.481,00 e a média dos supervisores ficou em R\$ 1.100,00 –, torna-se evidente que as mulheres recebem menos do que os homens. Não está sendo dito que um operador masculino tenha um salário superior ao de uma operadora, mas que como as mulheres estão nas funções cujos salários são menores, a renda feminina também é menor.

A análise de Venco (1999, p. 106) aponta que a preferência da utilização de força de trabalho feminina nos *call centers* relaciona-se à questão da voz, uma das competências requeridas para o trabalho em *call center*.

A preferência pela população feminina nas Centrais reside também no ‘fator voz’, que de acordo com pesquisas de opinião realizadas junto aos usuários das Centrais de Atendimento a voz feminina ‘soa melhor ao telefone’. É portanto a dona da voz vendendo a voz do dono, seus produtos, sua confiança e sua credibilidade.

O crescimento da utilização da força de trabalho feminina no mercado de trabalho e, especialmente nos *call centers*, demonstra o que Nogueira (2006b, p. 32) chama de “feminização no mundo do trabalho”. O importante do entendimento da utilização desta força de trabalho é que esta feminização está presente nos setores produtivos mais precarizados, principalmente pelo fato de a jornada de trabalho nos *call centers* ser jornada parcial de trabalho, um trabalho de meio período.

[...] se considerarmos que a acentuada inserção da mulher no mundo do trabalho se dá prioritariamente nos espaços dos empregos precários, de baixos salários, de tempo parcial (ou nas jornadas de meio período), ou seja, com forte exploração da força de trabalho, como é o caso do trabalho realizado na empresa por mim pesquisada⁶⁹ (NOGUEIRA, 2006b, p. 33).

Conforme Nogueira (2006b), o trabalho de jornada parcial, na maior parte das vezes, apresenta-se como trabalho mais precário, que não permite grandes carreiras e que é ocupado por força de trabalho feminina. Nesta relação social de produção e reprodução, a lógica do capital vai se apropriar do fato de que há, indiretamente, uma legitimação de que a mulher tem como responsabilidade os afazeres domésticos, ou seja, o trabalho parcial permite que a mulher trabalhe, tanto no espaço da produção, quanto no espaço da reprodução, dos cuidados da casa e dos filhos, garantindo a existência das futuras gerações de trabalhadores e o próprio trabalhador masculino. Assim, para o capitalismo é importante que o trabalho de jornada parcial seja ocupado predominantemente pela mulher, pois ele mantém e reafirma que o outro período de trabalho da mulher é o trabalho doméstico.

A média de idade encontrada nos *call centers* está na faixa 24 anos, conforme Dias (2005); 20 a 30 anos conforme Veloso (2004); 25 anos conforme Rosenfield (2007a), Nogueira (2006b) e Venco (2006); 23 anos conforme Silva (2006), e em alguns poucos casos, como é o caso de Lendrick (2003), no qual encontramos uma média de 35 anos ou mais. É em função da força de trabalho jovem, estudante e sem experiência profissional, que os *call centers* são conhecidos como o setor do primeiro emprego.

Esta força de trabalho jovem, a maior parte no primeiro emprego, não possui experiência com o conflito capital e trabalho. Para formar este quadro, muito contribuiu o impacto que as privatizações exerceram sobre os sindicatos. Segundo a análise de Araújo (2002, Não paginado, em fase de elaboração):

⁶⁹ Para mais informações sobre as desigualdades das questões de gênero encontradas nos *call centers*, consultar as análises de Georges (2004) e Segnini (2001).

O cenário que se seguiu foi de retrocesso da ação sindical. Sem condições de fazer frente à tendência de aceleração organizativa que acompanhou a substituição de tecnologia eletromecânica pela digital, e da gestão pública pelo gerenciamento privado preocupado com resultados na linha 'eficientista' das empresas, os sindicatos ainda perdem sindicalizados e veem crescer o número de trabalhadores aquém dos direitos trabalhistas.

O estudo de Guimarães (2007a) mostra o enfraquecimento dos sindicatos após a diversificação dos serviços relacionados a telecomunicações, e à diversificação de novos empregos, como o de teleoperador, que surgem após a privatização, e a dificuldade dos sindicatos negociarem com muitas empresas de segmentos diferentes. Na Argentina, os sindicatos de telecomunicações não representavam os funcionários de operadoras celulares e os teleoperadores, esses "segmentos eram representados pelo sindicato do comércio" (GUIMARÃES, 2007a, p. 18).

A dificuldade dos sindicatos em adotarem táticas diferenciadas para os novos empregos num setor com remunerações e perspectivas de carreira diferentes é demonstrada por Guimarães (2007a, p. 13):

os sindicatos parecem estar perdendo sua influência para alguns grupos de trabalhadores do setor, uma vez que grande parte dos empregados são jovens, com nível educacional mais elevado, distantes da cultura sindical, e alguns apenas de passagem pelo setor, como é o caso de empregados de *call centers*.

Este cenário está de acordo com a análise de Silver (2005, p. 159), que nos mostra que:

A combinação de soluções espaciais, tecnológicas/organizacionais e financeiras enfraqueceu seriamente – e 'pelas costas' – os trabalhadores nos anos 1970, e permitiu um assalto declarado dos Estados e pelo capital aos movimentos trabalhistas nos países centrais nos anos 1980.

Principalmente, a "solução espacial" com fins de transferir as bases produtivas para locais com pouca organização sindical ou agitação trabalhista.

Como aponta Marx (2001) e comprova Silver (2005), por onde passa o capitalismo é criada a necessidade de organização dos trabalhadores em associações e sindicatos. Considerando todo o ataque sofrido tanto pelos trabalhadores, quanto pelos sindicatos, no entanto, amostras de volta de organização sindical podem ser percebidas. Com a junção, em 1999, dos sindicatos que representam empregados das subsidiárias da *Telefonica*

da Espanha (que controla a maioria dos grandes mercados de telecomunicações na América Latina), foi criado o Grupo Ibero-Americano de Trabalhadores da *Telefonica* (GITT), como forma de fortalecer a representação dos trabalhadores.

Realizou-se um encontro na cidade do México, no segundo mês de 2006, para discutir a questão da subcontratação: os sindicatos reivindicaram a especificação nos contratos entre a *Telefonica* e as firmas subcontratadas, dos critérios relativos à qualidade dos serviços e, também, em relação à qualidade das condições de trabalho, obrigando as empresas subcontratadas ao cumprimento das leis trabalhistas e à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.

Conforme Guimarães (2007a, p. 19):

No acordo coletivo entre o sindicato de telecomunicações de São Paulo e a *Telefonica*, foi negociada a cláusula que filia automaticamente (quem não quiser, deve manifestar-se) os trabalhadores do maior *call center* do país, que é parte do grupo da *Telefonica* e empregava, em julho, 2005, cerca de 41000 empregados diretos. Embora não resultando de uma campanha do sindicato - o que contribuiria para aproximar os trabalhadores do sindicato tal processo de filiação pode ser avaliado como positivo visto que facilita, tornando mais fácil a comunicação entre o trabalhador e o sindicato.

Em outro encontro, realizado em janeiro de 2007, em Santiago do Chile, foram discutidas a precarização do trabalho nas firmas subcontratadas pela *Telefonica*; atitudes hostis da empresa Atento, *Call Center* do grupo *Telefonica*, à ação sindical em Porto Rico, e violação, pela *Telefonica*, do Acordo Global da greve em uma firma subcontratada na Argentina:

[...] as condições de trabalho precárias encontradas nas firmas subcontratadas na Argentina, Chile e Peru podem resultar da estrutura firmes, constituída por numerosas e pequenas empresas subcontratadas, algumas em situação informal, ainda prevalentes naqueles países (GUIMARÃES, 2007b, Não paginado).

Entretanto, podemos, também perceber alguns resultados positivos da ação sindical, conforme Guimarães (2007b, Não paginado):

Um exemplo de claro resultado das ações do GITT ocorreu no Chile, quando a empresa Ability (uma firma subcontratada brasileira que trabalha para a *Telefonica*), abriu uma subsidiária naquele país há poucos meses: o Sintetel-SP, que já negocia com a empresa no Brasil, serviu como intermediário entre o sindicato chileno e a empresa, contribuindo assim para facilitar as negociações entre as partes. Outro exemplo positivo ocorreu no Peru, onde a relação entre a subsidiária da *Telefonica* e os trabalhadores sofreu melhora significativa após a chegada de um brasileiro (antigo empregado da Telebrás), para ocupar posição executiva na subsidiária local.

Pelo balanço feito até agora, vemos então, que a participação dos trabalhadores em movimentos e organizações sindicais segue o rastro do movimento do capital, como mostrou Silver (2005). No entanto, mostramos que a crise e a perda da influência dos sindicatos em um ramo marcado pela força de trabalho jovem e sem experiência de organização e de lutas, predominam neste ramo dos serviços, no qual encontramos a fragilização da sindicalização dos teleoperadores, pela dificuldade dos sindicatos de responderem à criação deste novo ramo da economia.

Vemos, igualmente, que a composição da força de trabalho nos *call centers* como jovem, feminina e com pouca sindicalização, constitui os elementos essenciais para que a gerência encontre as competências comportamentais básicas requeridas nos *call centers*. Isto significa que uma grande quantidade de força de trabalho jovem pode ser encontrada nas cidades com boa estrutura educacional, de preferência cursando uma universidade; que seja feminina, o que aproxima ainda mais as competências comportamentais em relação à força de trabalho pois, para a gerência, as mulheres possuem “naturalmente” algumas competências requeridas para *call center*, como veremos adiante; e que possua pouca experiência de organização em forma de sindicatos, o que permite, à gerência, utilizar mais intensamente e de forma abusiva esta força de trabalho.

2.2 A FRAGILIDADE DA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DOS TELEOPERADORES

Cabe-nos, nesse momento, o entendimento de que o estudo da qualificação dos teleoperadores deve considerar não apenas as suas tarefas ou as empresas separadamente. No momento atual do tipo de organização das empresas-rede, devemos buscar a qualificação dos teleoperadores no conjunto da cadeia produtiva, na qual o *call center* se insere. Da mesma forma, esta análise será a análise do local dos *call centers* na nova divisão internacional do trabalho, dada pela mundialização do capital.

Assim, esta análise deverá identificar, em relação à qualificação dos teleoperadores como parte de empresas-rede, a continuidade da “tese da polarização das qualificações”, só que agora potencializada pelas novas formas gerenciais e pelo uso da tecnologia informacional.

As novas tecnologias da informação possibilitaram a criação de novas funções e a de teleoperador é uma delas. Indicada pelos gerentes das empresas como uma

atividade qualificada pelo nível de escolaridade dos teleoperadores, muitos deles cursando o nível superior ou até mesmo com nível superior completo, como veremos mais adiante, a qualificação dos teleoperadores parece não corresponder com o processo de trabalho nos *call centers*.

Como aponta o estudo de Lima (1995, p. 94), as empresas que adotam as novas políticas de recursos humanos geralmente definem um perfil de qualificação para os trabalhadores da empresa, “sem que com isso signifique que haja necessidade de utilizar mão-de-obra especializada”. No estudo de Silva (2006, p. 84-85), encontramos o relato de uma coordenadora de *call center* sobre as exigências de qualificação para o treinamento inicial: “No processo seletivo nós não identificamos as pessoas pela condição técnica da área, por exemplo, tem curso eletrotécnico ou não. Nós buscamos ter no atendimento pessoas que possuam sensibilidade para entender o problema do cliente. (Coordenadora do *Call Center* da distribuidora de energia elétrica)”.

Nos *call centers* não há a necessidade da utilização de uma força de trabalho especializada e nem com algum tipo de formação técnica específica, pois o que importa não é a especialidade ou qualidade técnica do trabalhador, mas sim o nível básico e geral da formação, os conhecimentos tácitos e também as competências comportamentais de cada trabalhador.

Este nível médio de qualificação deve ser colocado enquanto instrumento da luta de classes pelo poder sobre a produção. Assim, o “tipo de divisão do trabalho por desqualificação-superqualificação é então o meio para tentar obter o domínio concreto do que se passa na produção” (FREYSSINET, 1989, p.76). Nessa luta está colocada a disputa pelo nível de autonomia do trabalhador no processo de trabalho, o domínio do trabalho e o preço da força de trabalho.

Braverman (1987) nos mostra em seu estudo que, ao analisar mais de perto as mudanças na média da qualificação dos trabalhadores na metade do século XX, ela não havia aumentado com a utilização da maquinaria, portanto, não seria diretamente proporcional ao avanço tecnológico e ao aumento da média da qualificação dos trabalhadores, como mostravam as estatísticas do governo norte-americano na época. O aumento da educação da média da população representava, para Braverman (1987), apenas a necessidade do capital de adequar a grande parcela da população para a utilização da maquinaria, em atividades com predominância da organização do trabalho de tipo taylorista.

Braverman (1987) indica que, na sua época, a qualificação estava ligada ao desenvolvimento da maquinaria sob a “rotinização da operação mecânica”⁷⁰. Conseqüentemente, quando se fala em qualificação média, devemos levar em consideração que por mais que tenha aumentado o conhecimento da população para operar equipamentos eletrônicos e que tenha também aumentado seu tempo de permanência em escolas, estes fatos não representam por si o nível de qualificação geral da sociedade.

O aumento do nível de educação geral da população é mostrado por Braverman (1987) como forma de controle das lutas de classes pelo capital, causadas pelo desemprego. É “O estímulo a toda uma geração para preparar-se para ‘carreiras’, quando tudo o que estaria disponível para pelo menos três quartos daquela geração eram funções que exigiam educação mínima e salários de mercado” (BRAVERMAN, 1987, p. 370).

Daí surge o paradoxo. Ao mesmo tempo em que aparenta aumentar o nível de qualificação média, sobretudo dos jovens, aumenta também a dificuldade de acesso aos empregos. Como podemos ver nos *call centers*, não há uma simetria entre o nível superior de educação exigido em um dado momento e a utilização de uma maquinaria complexa. Este é apenas mais um fato que caracteriza, de certa forma, a ineficiência do diploma enquanto garantia de ocupar um cargo no mercado de trabalho. Conforme Tanguy (1999, p. 55): “A especificidade da qualificação operária vê-se, assim, negada e apresentada como equivalente a uma escolarização mínima socialmente necessária, num dado momento, numa dada sociedade”.

No conflito entre capital-trabalho, a resposta à crise de acumulação fordista adotada pelo capital elevou a produtividade do trabalho por meio de “solução de produto”, apresentada por Silver (2005), em conjunto com a centralização da inteligência da produção agora restrita às matrizes transnacionais. A parcela dos trabalhadores que não compõe as esferas de criação dos novos produtos ou “trabalho com incertezas” (DANTAS, 1999), trabalhadores com qualificação técnica que elaboram novos produtos, como é caso dos teleoperadores, apenas alimentam o banco de dados que servirá como ponto de partida para os novos produtos, ou “trabalho redundante” (DANTAS, 1999), trabalho como simples execução de um trabalho anterior. Esta parcela de trabalhadores não necessita de um caro investimento que a qualificação técnica exigiria.

Em um estudo sobre dois *call centers* franceses, Cousin (2002) nos mostra que a função de teleoperador não necessita de uma qualificação particular. Para este autor, os

⁷⁰ Para a discussão de Braverman (1987) sobre a rotinização da operação mecânica, ver página 364.

teleoperadores não exercem uma profissão e sim mobilizam competências sociais, que são desenvolvidas no contato familiar, escolar, etc. De fato, o processo de trabalho no *call center* não apresenta uma linguagem diferente do contato com as novas tecnologias na vida cotidiana. Por mais diferentes que sejam as *intranets* das empresas de *call centers*, estas não representam uma linguagem complexa aos teleoperadores, mas simplificada.

Uma notícia em um *site* especializado em *call center* aponta que, após a resolução do governo brasileiro em adotar regras mais rígidas para o seu funcionamento, as empresas elevaram a contratação no setor, causando problemas em virtude da escassez de trabalhadores pela baixa qualidade do sistema educacional brasileiro.

Com a nova resolução do governo, que passa a exigir regras mais rígidas nos atendimentos, parte das empresas adotarão como solução de curto prazo a contratação de mais atendentes, o que caracteriza um processo crítico tendo em vista os problemas na formação básica educacional de grande parte dos brasileiros entre 18 e 24 anos, que é a massa empregada nos *call centers*⁷¹.

A “polarização das qualificações” no trabalho informacional se intensifica pelas possibilidades de uso das novas tecnologias. Esta intensificação é potencializada pela expropriação das capacidades criativas dos trabalhadores, dos seus saberes tácitos. Saber usar um computador e um telefone ou os dois juntos tornou-se parte necessária da integração social, especialmente nos meios urbanos de médio e grande porte e principalmente para os jovens. As mesmas tecnologias são também instrumentos de trabalho utilizados em grande parte do setor de serviços, com destaque aos *call centers*.

Os usos das novas tecnologias criam também novos postos de trabalho especializados, que atuam na idealização de novos produtos e processos. Estes postos são “superqualificados” em relação ao tempo de reflexão do trabalhador sobre o processo de trabalho, utilizado no trabalho operacional, e se apresentam mais autônomos e com maior domínio sobre tal processo. Os trabalhadores manipulam as informações colhidas pelos responsáveis pelo trabalho de execução, no caso os teleoperadores, que vão ser processadas pelas novas tecnologias.

A diferença entre a utilização da força de trabalho com maior qualificação técnica nos *call centers* pode ser demonstrada pelos diferentes tipos de empresas existentes.

⁷¹ Falta de mão de obra qualificada dificulta crescimento das empresas e desenvolvimento do país. Disponível em: <http://www.calltocal.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=4426>. Acesso em: 6 fev. 2009.

No mercado existem diferentes tipos de empresas de *call center*. As que são fornecedoras de equipamentos de telefonia e que os implantam; outras empresas fornecem *software* de *telemarketing* e um terceiro grupo, com funções mais completas e integradoras, faz consultorias para implantação e gestão de um projeto. Outras agências de *telemarketing* fazem parcerias na terceirização dos serviços (MATOZO, 2000, p. 138).

A especialização desta força de trabalho com qualificação técnica é incorporada à maquinaria, isto é, ao trabalho morto e este conhecimento, materializado em *softwares*, servirá como instrumento de luta dos capitalistas pelo controle do trabalho, impactando na divisão técnica do trabalho e na desqualificação futura desta força de trabalho.

Dessa forma, uma força de trabalho qualificada pode ser substituída e passar por um processo de precarização, com diminuição de salários e com aumento do ritmo de trabalho, enquanto outra especializada, que atua nos segmentos de criação de *softwares* para atendimento nos *call centers*, pode surgir com a inovação tecnológica. Estes trabalhadores que trabalham com inovação – como aponta Matozo (2000) – dentro da cadeia dos *call centers* podem ser considerados como trabalhadores de média qualificação e estão sujeitos também à precarização.

Observamos, neste processo, que “os operários não qualificados tornam-se inúteis, devido a sua generalização, reproduz-se um movimento, já observado nos estágios precedentes e essenciais ao processo de desqualificação-superqualificação, a saber, a desqualificação-superqualificação do trabalho” (FREYSSINET, 1989, p. 78).

Este fato também está demonstrado no estudo de Venco (1999) sobre o emprego do próprio cliente pelas empresas e também pelo que a autora (1999) chama de “eletronização” das funções dos teleoperadores, cujo trabalho passa a ser desenvolvido pela URA sem a intermediação do trabalhador, através da transformação dos dados coletados no processo de trabalho e materializados nos *softwares* que gerenciam o “menu eletrônico” de opções apresentadas pelo sistema para os clientes. No caso do *call center* dos bancos, a URA realiza os

serviços que rapidamente vão sendo incorporados ao menu eletrônico, sem a intermediação humana, provocando a supressão de funções anteriormente alocadas nas agências bancárias. Tanto é que são produzidos ininterruptamente estudos acerca da ampliação e da adequação dos referidos menus eletrônicos, a fim de que possam oferecer uma maior amplitude de serviços – o que indica uma tendência à eliminação de trabalhadores, face à otimização dos equipamentos eletrônicos (VENCO, 1999, p. 37).

Nos *call centers*, a substituição dos teleoperadores pelos equipamentos informacionais e comunicacionais, como a Unidade de Resposta Audível (URA), representa o aumento do ritmo de trabalho ou no emprego do próprio cliente⁷², ou o que Braga (2006) chama de compartilhamento da carga de trabalho dos teleoperadores com os clientes. O cliente, conforme este autor, ajuda a co-organizar o trabalho do teleoperador e ainda remunera a empresa, ajuda na regulação do fluxo informacional, ligando para a empresa em horários de pouca procura e, em casos onde a chamada não é gratuita, remunera a empresa pela tarifa telefônica.

Isto reforça a não necessidade da utilização de uma força de trabalho com qualificação técnica para *call center*, pois além do uso do cliente como colaborador da empresa em formato de ideias e sugestões, as empresas incentivam-no a realizar o trabalho técnico dos teleoperadores através da URA, como consulta de saldos e cadastramento em promoções.

O estudo de Silveira (2006) mostra como as empresas estimulam o encorajamento da reclamação por parte dos clientes, e o gerenciamento destas reclamações pela empresa possibilita usar a reclamação como fonte de informação para redefinir processos e produtos. “Os clientes que reclamam exercem a função de consultores que não cobram nada para diagnosticar os problemas” (SILVEIRA, 2006, p. 45).

Se a substituição da força de trabalho nos *call centers* não é maior, talvez seja pela relutância dos clientes em serem atendidos por uma máquina, como aponta Zarifian (2002). Recentemente, o governo brasileiro aprovou uma lei restringindo a utilização da URA à prestação de informações simples antes do atendimento humano⁷³.

A discussão sobre a “polarização das qualificações” e sobre o tempo de reflexão do trabalhador sobre seu trabalho só pode ajudar no entendimento de como as qualificações se transformaram em competências, no caso dos teleoperadores.

2.3 CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS: DA QUALIFICAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS

Para fugir à naturalização que ocorre quando o conceito de competências é utilizado de forma independente das relações sociais, tomemos o conceito historicamente.

⁷² Fato este verificado pela pesquisa realizada por Venco (1999).

⁷³ Nova Lei dos *Call Centers* gera polêmica. Disponível em: <<http://www.socontactcenter.com/noticia.asp?id=94>>. Acesso em: 30 out. 2008.

Podemos remontar suas origens à década de 1960 e 1970, pela sua disseminação em diversas áreas do conhecimento. O estudo de Bernstein (2003) aponta de forma sistematizada essa disseminação. Ele nos mostra que o conceito de competência começa a ser utilizado na Linguística, com Chomsky, a competência linguística, enquanto aquisição da linguagem e criatividade na produção dela; na Psicologia, com Piaget, competência cognitiva, enquanto estruturação cognitiva e criatividade no processo de acomodação; na Antropologia social, com Lévi-Strauss, competência cultural, enquanto elaborações culturais como a bricolagem; na Sociologia com Garfinkle, competência dos membros, enquanto formação da ordem social como prática, como relações práticas; na Sociolinguística, com Dell Hymes, competência comunicativa. A exceção de Garfinkle, o processo comum que caracteriza as competências assenta-se sobre uma base biológica, tratada enquanto variedade e possibilidade sempre mutáveis e não fixas.

De acordo com a análise de Bernstein (2003), o uso comum deste conceito por essas disciplinas, “refere-se aos procedimentos para fazer parte do mundo e construí-lo. As competências são intrinsecamente criativas e se adquirem tacitamente por meio de interações informais. São realizações práticas” (BERNSTEIN, 2003, p.77).

Utilizada pela administração participativa em conjunto com as “interações informais” apontadas por Bernstein (2003), que incentivam a comunicação e a troca de informações, necessárias nos *call centers*, as TIC's permitem a codificação e, conseqüentemente, a expropriação da capacidade criativa dos trabalhadores, valorizada pela administração participativa que surge na mesma época.

As origens do conceito de competência nos remetem ao momento de crise do fordismo e nascimento do neoliberalismo enquanto corrente de pensamento, e as experimentações de novas formas de gestão do trabalho: toyotismo. Ao mesmo tempo, o avanço das tecnologias da informação e comunicação anunciava um novo patamar de exploração da força de trabalho e uma nova construção de qualificação.

A disseminação do uso do conceito de competência na sociologia do trabalho se desenvolve a partir do campo da administração, na década de 1990, e sua aceitação veio ancorada em uma nova estratégia gerencial, a estratégia da gestão por competência. Este modelo de gestão de pessoas liga-se ao conceito de competência, “o qual, [...] surgiu na área de treinamento e desenvolvimento da administração de empresas, associado, [...] ao mapeamento de determinadas características dos indivíduos (conhecimento, habilidades e atitudes)” (ROGGERO, 2003, p.25).

No entendimento de Zarifian (2001), o uso das tecnologias informacionais trouxe uma nova forma de qualificação, não apenas ligada aos conhecimentos tácitos dos trabalhadores, mas, fundamentalmente, a suas capacidades de lidar com situações imprevistas no processo de produção. Para o autor, estas seriam as “mutações no conteúdo do trabalho”: evento, comunicação e serviço.

Zarifian (2001) entende que o novo processo de produção no momento da crise da noção de posto de trabalho, isto é, da ruptura com os procedimentos tayloristas, conduziria a atenção não apenas ao processo, mas também aos indivíduos e a seus conhecimentos tácitos. A atenção dada às habilidades e aos conhecimentos que o trabalhador já possuísse e também às que ele poderia adquirir, formou o novo conteúdo das qualificações que, na perspectiva de Zarifian (2001), é a aquisição contínua de competência.

O conceito de “eventos” é fundamental para entender a transformação do conceito de qualificação em contínua aquisição de competência. Zarifian (2001) define o seu conceito de “eventos” como um avanço da qualificação em relação ao posto de trabalho. “Entende-se, aqui, por *evento*, o que ocorre de maneira imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autorregulagem”, porém, isso não é entendido como algo que deva ser solucionado para que nunca mais ocorra, mas sim, de “importância para o sucesso da atividade produtiva” (ZARIFIAN, 2001a, p.41). Dentro da perspectiva adotada neste estudo, isto constitui a maior bandeira da administração participativa, pois está relacionada com o interesse gerencial pela expropriação das capacidades criativas dos trabalhadores no processo de trabalho.

A competência só se torna importante enquanto parte da força produtiva, no momento em que não pode ser prescrita e que haja certa autonomia por parte do trabalhador para que enfrente o evento. Fazer frente a um evento, para Zarifian, significa poder interagir com outros trabalhadores, isto é, *a mobilização de uma rede de atores*. Fica claro que ele não trabalha com o conceito de classes sociais e tende a individualizar as relações sociais geradas no processo de trabalho.

Portanto, quando o autor fala em “atores” e em “interação” no processo de trabalho para expor o conceito de comunicação, o faz sob o ponto de vista de consciências individualizadas, que “interagem” enquanto instrumentos de produção para o capital. Tanto que, para Zarifian (2001), a comunicação é importante para a organização da produção o que, para nós, se apresenta como uma comunicação sob a flexibilidade da organização da produção, incentivada pelo modelo toyotista.

Da mesma forma, Zarifian (2001) liga o conceito de “evento” e “comunicação” ao conceito de “serviço”, entendido por ele como uma atividade que não pode ser delimitada como categoria específica da economia, mas, que está presente em todos os tipos de atividades, pois o serviço representa “uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição [...]” (ZARIFIAN, 2001, p. 48). Todavia, dentro da perspectiva que adotamos, isso confirma o fato de que o setor de serviços passou pelo processo de industrialização que não está mais restrito à fábrica, e está inserido na “solução tecnológica/organizacional” apontada por Silver (2005).

Como aponta o próprio Zarifian (2002), a força de trabalho, no nosso caso o teleoperador, cuja tarefa mobiliza a informação para a comunicação viva e que tem seu processo de trabalho rotinizado, pode ser facilmente substituída por um *software*. Contudo, a decisão de substituir trabalho vivo por trabalho morto, nas empresas de *call center*, é uma questão que envolve a sua noção de serviço. O que faz com que permaneça o uso do trabalho vivo é o comportamento dos clientes, isto é, o envolvimento que ocorre entre a força de trabalho e os clientes, envolvimento típico da relação de serviço. Neste mesmo estudo, Zarifian (2002) mostra que seu conceito de serviços parte de bases idealistas, pois aponta os *call centers* como as atividades nas quais permanece a racionalização industrial do trabalho.

Estes três conceitos formam a base do conceito de competência adotada por Zarifian (2001). A competência, no esquema de Zarifian (2001), é individual e só pode ser avaliada nas situações concretas de trabalho. Ela pressupõe um trabalhador capaz de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de eventos, simultaneamente, mobilizar uma rede de trabalhadores em interações, para compartilhar responsabilidades. A industrialização dos serviços envolve tanto a transferência do tipo de organização do trabalho das indústrias para os serviços, quanto à necessidade de utilizar uma tecnologia padronizada para possibilitar o funcionamento das empresas-rede. O conceito de competência defendido por Zarifian (2001) não se aplica no caso dos trabalhadores de *call center*, cuja tomada de iniciativa, responsabilidade e mobilização de uma rede de trabalhadores, está restrita pela utilização de *scripts* e pela rígida hierarquia dos postos de trabalho, que por mais que se organizem em equipes, sua comunicação está restrita ao contato com a supervisão e à obediência ao *script*.

A lógica das competências para Zarifian (2001) só é possível pelo engajamento subjetivo do trabalhador, papel desempenhado pela administração participativa. Nesse sentido,

[...] o que nos parece profundamente novo na lógica da competência é que a motivação toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão” (ZARIFIAN, 2001, p.123).

Vemos, então, que a lógica das competências de Zarifian se baseia nos ideais da administração participativa, tal como a comunicação ativa e criativa, a motivação com engajamento subjetivo do trabalhador.

Assim, definir a qualificação dos teleoperadores passa-se, necessariamente, pelo entendimento do predomínio do modelo de competência na atualidade. Este predomínio nos remete às exigências do modelo toyotista à incorporação de novos requisitos da força de trabalho. A maior parte dos requisitos gira em torno de aspectos relacionados ao conhecimento e ao comportamento dos teleoperadores, como será mostrado nesta seção.

Em relação ao conhecimento, a questão recai sobre a sua utilização em conformidade aos interesses da empresa e a operacionalização deste conhecimento. No caso dos teleoperadores, o conhecimento deve ser operacionalizado além do processo de atendimento, especificamente, para identificar possíveis problemas no processo de trabalho, mas não para solucioná-los, dada a rígida hierarquia dos postos de trabalho. Mesmo assim, a valorização dos conhecimentos tácitos ocorre pela necessidade das empresas conhecerem as possíveis falhas na elaboração do processo de produção e pelas constantes mudanças de comercialização de produtos.

Entretanto, estes saberes tácitos só podem ser expropriados pelas empresas a partir do momento em que são gerados no próprio processo de trabalho. Para este fim, todo o aparato organizacional e tecnológico será reorganizado.

Mesmo com a variedade de formas de recrutamento, que pode variar nos *call centers*, em relação à necessidade de apresentação de currículo (SILVA, 2004a; SILVA, 2006) e o exame prático e clínico (MENDES, 2005), as pesquisas apresentam dois aspectos comuns sobre o predomínio do modelo de competências: conhecimentos formais e aspectos comportamentais. Estes correspondem ao falar corretamente e ao conhecimento de informática em nível de usuário. Podemos encontrar estes dois aspectos em todos os estudos, pois estas são as principais ferramentas dos teleoperadores: a fala e o computador interligado a um terminal telefônico.

Nos *call centers*, os aspectos comportamentais parecem mais importantes por sua maior exigência no recrutamento da força de trabalho. Este recrutamento, realizado geralmente por meio de dinâmica de grupo e avaliado por supervisores e psicólogos, testa as

atitudes ou postura do trabalhador simulando uma situação de atendimento. O estudo de Silva (2004a, p. 28) nos dá uma boa noção de como o processo de recrutamento é realizado:

Na entrevista coletiva, é apresentado ao candidato as vagas disponíveis, os horários de trabalho, o salário e os benefícios correspondentes. Após, é realizada uma dinâmica de grupo, que tem como objetivo perceber atributos como espontaneidade e motivação. Neste sentido, a empresa busca conhecer o perfil do candidato, para posteriormente determinar em que atividade melhor se enquadraria. São também observados dicção e fluência verbal do candidato. Tais habilidades comunicativas são observadas ao longo de todo processo de seleção e também no treinamento. [...] Após a dinâmica de grupo é aplicada uma prova de informática básica, envolvendo conhecimentos dos programas.

O estudo de Wolff (2004, p. 323), mostra a mesma característica no processo de seleção:

[...] os futuros atendentes passam por uma minuciosa análise com vistas a observar se possuem o perfil adequado à função. São atributos imprescindíveis: voz agradável, equilíbrio emocional, simpatia, atenção, concentração, capacidade de formular frases objetivas, ter boa argumentação e decisão rápida.

A importância dos aspectos comportamentais persiste por todo o período de treinamento, já que este também representa parte do recrutamento. Durante todo o treinamento, são analisados, como podemos ver em Silva (2004a, p. 30), aspectos como “paciência, controle das emoções e tolerância à frustração”.

Estes aspectos inicialmente apresentados nos mostram com clareza como o entendimento da qualificação dos teleoperadores deve ser colocado sob o predomínio do conceito de competência e, também, de como as mudanças operadas nos últimos anos, tanto em políticas de gestão de recursos humanos quanto tecnológicas, alteram os requisitos da qualificação da força de trabalho.

Conforme a análise de Bianchetti (2001), diferentemente do conceito de qualificação, o conceito de competência é marcado pela imprecisão conceitual. Segundo Bianchetti (2001, p. 20-21), essa imprecisão

se manifesta, entre outras, numa falta de relação entre diploma e posto de trabalho; entre posto de trabalho e remuneração; entre sindicalização e manutenção/avanço nas conquistas dos trabalhadores, cuja consequência direta é o deslocamento do conflito entre classes para o âmbito interno à própria classe trabalhadora.

A análise de Ropé e Tanguy (1997) nos ajuda a compreender a dificuldade da análise dos diversos conteúdos das competências, tendo em vista a variação das formas que este conceito pode tomar em diferentes estudos. Assim, afirmam que:

A utilização desse termo aumentou entre os especialistas das ciências sociais, que o empregam, na maior parte dos casos, no plural, para designar os conteúdos particulares de cada qualificação em uma organização de trabalho determinado, isto é, revestir o mesmo sentido que aquele em uso nos meios profissionais e educacionais (ROPÉ; TANGUY, 1997, p.22).

Desta forma, percebemos a fragilidade que o uso das competências pode tomar nos estudos. Devemos, portanto, considerar as competências como produtos de uma “construção social”, como partes de processos que se dão na organização do próprio trabalho, isto é, como produtos de processos e não como ponto de partida.

Assim, devemos entender como o ponto que está subjacente ao modelo de competência, como a capacitação, influencia nas exigências de qualificação dos trabalhadores e como os seus conhecimentos tácitos representam um dos principais interesses, senão o principal, para o modelo toyotista empregado nos *call centers*.

2.4 COMPETÊNCIAS, CAPACITAÇÃO E CONHECIMENTOS TÁCITOS

Conforme foi tratado até o momento, podemos perceber que o conceito de competência, da maneira como é utilizado pela ideologia empresarial, pode ser relacionado à capacitação, isto é, a capacidade do indivíduo de aprender constantemente, de ser ensinado e de se autoensinar. O conceito de competência nos remete ao “trabalho” e à “vida” e carrega em seu interior uma forte relação com o momento presente, ou seja, está ligado ao desenvolvimento ininterrupto de habilidades e tarefas, que podem ser substituídas ou mesmo desaparecer.

O problema é que o conceito de capacitação pode mostrar-se como produto de um falseamento da realidade, pois esconde a base cultural das habilidades e práticas dos trabalhadores. Sennett (1999) nos mostrou como está sendo afetada, pelas transformações nas formas de organização capitalista, a nossa expectativa de estabilidade no futuro e, dessa forma, que nossa experiência de vida não pode estar mais ligada a estas expectativas de longo prazo.

Assim, está difundida pelo discurso empresarial nas sociedades capitalistas a ideia de que é necessário o desenvolvimento de novas habilidades, para sempre estar apto a

enfrentar as transformações no mercado de trabalho e na própria vida. Desenvolver novas habilidades passa a significar algo vital. Para os trabalhadores, a “capacitação” aparece como a possibilidade de permanecer inserido no mercado de trabalho e continuar na disputa por uma vaga, permanecendo e enfrentando as exigências do “trabalho” e da “vida”.

Entretanto, ainda como nos mostra Sennett (2006, p. 83), o sistema educacional forma uma grande quantidade de jovens, “mas impossíveis de empregar, pelo menos nos terrenos para os quais foram treinados”. A falta de expectativa de estabilidade no futuro, o que Sennett (2006) chama de “fantasma da inutilidade”, e a perda de sentido da educação enquanto meio de garantia de emprego, o que chama de “economia das capacitações”, deixa grande parte dos trabalhadores especialistas, com qualificações técnicas, fora do mercado de trabalho.

O autor (2006, p. 83) afirma que em “sua forma moderna, [...] a sociedade das capacitações talvez precise apenas de uma quantidade relativamente pequena dos educados de talento, especialmente nos setores de ponta das altas finanças, da tecnologia avançada e dos serviços sofisticados”.

A “capacitação” passou a ser entendida como a capacidade que o indivíduo tem de ser ensinado ou de se autoensinar e, como aponta Sennett (2006), a capacidade de realizar algo novo. Isso é fundamental, pois essa capacidade representa o ponto essencial que o indivíduo deve possuir para que seja utilizado pelo modelo toyotista. Essa capacidade de ser ensinado possibilita que o saber do indivíduo possa ser expropriado, para usos da empresa com a intenção da melhoria da sua produtividade e competitividade, dependendo de um eventual tipo de organização ou da utilização de tecnologia.

A capacitação “não significa que dispomos de um bem durável” (SENNETT, 2006, p. 91), quando pensamos que ao adquirimos uma capacitação devemos ir atrás de outra, já que vivemos em um contexto de aceleração da “extinção das qualificações”. Desta forma, enfrentar eventos ou o inesperado se coloca na capacidade dos trabalhadores. Essa capacidade resulta da formação de uma identidade individualizada no indivíduo, proporcionada por relações sociais que mantêm relações recíprocas partilhadas por outras identidades. Esta identidade individualizada constitui um paradoxo, pois cada vez mais a identidade do trabalhador está individualizada, competitiva e, ao mesmo tempo, é exigido mais participação e colaboração.

Essa identidade é elaborada na realidade concreta sob o conjunto das relações sociais que operam e influenciam a produção material e, conseqüentemente, a prática

política de determinada sociedade. A identidade formada no seio de uma sociedade capitalista mostra-se individualista e afastada das condições sociais de existência.

Como aponta Sennett (2006, p. 117), a capacitação em uma empresa flexível significa saber trabalhar com outras pessoas e em equipes de curta duração. “A capacitação do indivíduo está na cooperação, quaisquer que sejam as circunstâncias”. Este ponto realça bem o quanto este conceito falseia a realidade, pois enquanto pede a renovação constante do trabalhador em forma de capacitação e das competências, estas mesmas não passam de questões comportamentais e de colaboração.

São os “colaboradores”, construídos pelo discurso empresarial para angariar a subjetividade dos trabalhadores. Todavia, este não é um processo absoluto, pois existem formas de resistência dos teleoperadores ao discurso da gerência participativa, como mostraremos no último capítulo. A administração participativa, além de expropriar o saber tácito, também está relacionada como tipo de integração exigida e proporcionada pelas TIC’s.

A análise de Ferreira (2001, p. 21), na área de engenharia de produção, nos mostra a relação entre capacitação e os conhecimentos que devem ser mobilizados no processo de trabalho.

O nível onde encontram-se os operadores exige um processo contínuo de capacitação e desenvolvimento, capaz de proporcionar equilíbrio emocional e sinergia entre a equipe, além de constante aperfeiçoamento nos relacionamentos interpessoais. Eles representam a empresa em cada um de seus contatos com clientes e por isso precisam estar suficientemente alinhados e preparados.

Este fragmento nos mostra que o conhecimento mobilizado diz respeito ao saber generalista, que deve conhecer os negócios da empresa, sendo utilizado como estratégia mercadológica. Assim, quando a capacitação dos trabalhadores é falha, a própria empresa deve criar esta constante capacitação, por meio de treinamentos sobre questões comportamentais, que incidem sobre os conhecimentos e a operacionalização do sistema informatizado em constante transformação.

A análise de Diniz (2006, p. 1) nos mostra que os aspectos emocionais e cognitivos são centrais no processo de trabalho nos *call centers*:

A natureza do serviço de teleatendimento é caracterizada por solicitação emocional (ex.: dispêndio afetivo, de sentimentos e de estados de humor); e cognitiva (ex.: uso contínuo da memória, da atenção e resolução de problemas), associada à precisão no conhecimento dos conteúdos e à rapidez no atendimento.

Como podemos ver no estudo de Souza (2005, p. 85), estes treinamentos nem sempre são satisfatórios. Para nós, estes treinamentos não impactam sobre a qualificação dos teleoperadores, pois como todo processo de trabalho é simplificado por padronizações de *softwares* e de *scripts*, a margem para o aprendizado dos teleoperadores é limitada, só lhe restando as competências requeridas pela gerência para otimizar as funções da maquinaria e, assim, garantir um bom atendimento (automatizado) com menos custos, que é de onde a lucratividade é retirada.

Se o objetivo dos jovens é potencializar as competências e adquirir experiência ao trabalhar para uma empresa transnacional, mesmo que subcontratados, para as empresas, esta busca por capacitação contribui na criação e implementação de estratégias para racionalizar os seus serviços por meio da expropriação do saber tácito, possibilitando futuramente a automatização das funções dos trabalhadores.

A incorporação dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores no quadro das qualificações em geral, após a década de 1970, foi fruto de um direcionamento do processo de educação com o processo de trabalho, como mostra Bianchetti (2001). Esta aproximação veio alicerçada pelo interesse da utilização desses conhecimentos pelo modelo toyotista, como fonte de contribuição dos trabalhadores nos processos de criação, conjugadas e racionalizadas na produção com as novas tecnologias da época.

Isto levou as empresas a se debruçar sobre a questão e a desencadear – poderíamos assim dizer – um processo pedagógico no sentido de tentar diagnosticar quais eram e encontrar estratégias de colocar ao seu serviço os saberes tácitos dos trabalhadores. Em outras palavras, os empresários passaram a se preocupar em descobrir quais eram as contribuições que os trabalhadores poderiam trazer para o processo produtivo e como essas mesmas contribuições poderiam ser mais bem aproveitadas, visando a melhoria dos produtos/serviços e o aumento da produtividade (BIANCHETTI, 2001, p. 173 e 174).

Embora os conhecimentos tácitos estejam idealmente relacionados com um longo tempo de permanência dos trabalhadores em uma mesma função ou posto de trabalho, tempo relativamente necessário para construir um saber particular não prescrito sobre a execução específica de um trabalho, a análise de empresas de *call center*, que tem reconhecidamente elevados índices de rotatividade, não é prejudicada, pois demonstra, que não é necessário um longo tempo de um trabalhador na mesma função para que novos conhecimentos sejam criados. As lacunas que são ultrapassadas no processo de trabalho pelos trabalhadores, em relação ao trabalho prescrito, são preenchidas com novos conhecimentos

tácitos criados naquele momento. Como veremos adiante, é neste ponto que podemos encontrar a resistência dos trabalhadores ao processo de trabalho nos *call centers*.

Assim, a administração participativa se organiza para transferir este conhecimento tácito dos trabalhadores para a empresa. O estudo de Veloso (2004, p. 101 e 102) aponta a valorização dos conhecimentos tácitos dos teleoperadores pelas empresas:

Neste sentido, há que se destacar o papel fundamental que empresas, como os *call centers*, têm no metabolismo da centralidade do trabalho por valorizarem, cada vez mais, a realização de atividades baseadas na subjetividade e que exploram o potencial intelectual abstrato dos indivíduos.

A análise de Venco (1999) sobre um *call center* que presta serviços para uma empresa financeira demonstra a valorização dos conhecimentos tácitos: “Por se tratar de um atendimento à distância, muitos aspectos relacionados diretamente às qualificações tácitas, sociais e aos atributos das trabalhadoras são extremamente valorizados nas Centrais de Atendimento” (VENCO, 1999, p. 106), e ainda, “Os aspectos precípuos relativos às qualificações tácitas referem-se ao ‘saber-ouvir’, à criatividade, à rapidez, ao ser paciente e responsável” (VENCO, 1999, p. 108).

Todos os aspectos colocados por Venco (1999) são importantes no processo de trabalho em um *call center*, pois o interesse das empresas está em estimular os trabalhadores a participarem de forma criativa, com ideias e sugestões que poderão ser padronizadas pelas novas tecnologias e utilizadas para aumentar a produtividade.

O conhecimento gerado no processo de trabalho nos *call centers* surge no processo de produção, isto é, no atendimento. É na relação entre teleoperador e cliente que este conhecimento é gerado. O cliente pode inserir uma falha na padronização das atividades, quando pede informações que não são contempladas pelo *script* de atendimento, situação que abre caminho, tanto para o teleoperador construir um saber singular de conhecimento ao romper com as rígidas regras de atendimento, quanto para a empresa ao expropriar esse conhecimento gerado pela interação cliente-atendente e materializá-lo, para otimizar a produção.

O uso de competências com base na articulação de conhecimentos tácitos altera a relação do trabalhador com o conhecimento, visto que este passa, além de se relacionar com os produtos, a se relacionar com a quebra da padronização do processo de trabalho.

A análise de Moreira-Ferreira (2007) aponta a importância dada pela empresa estudada para a fala dos teleoperadores como instrumento de trabalho. A escolha de

locais com boa estrutura educacional, pelos empresários, para a “solução espacial” das empresas de *call center* inclui, além dos saberes construídos socialmente, a fala (boa pronúncia) dos teleoperadores, como meio de baratear os custos que as empresas teriam com a formação destes trabalhadores.

Os recursos de expressividade oral e os linguístico-discursivos são construídos socialmente, ao longo da experiência de vida dos comunicadores. Em *telemarketing* colaboram para essa construção as orientações transmitidas pela própria empresa em suas prescrições, mas também a auto-prescrição proveniente do histórico de vida de cada teleoperador, ou seja, advindas de suas experiências anteriores, da sua percepção sobre o tipo de *telemarketing* em que atua e da sua própria experiência de trabalho (MOREIRA-FERREIRA, 2007, p. 6).

O estudo de Cousin (2002) nos diz que a certificação do trabalho em um *call center* passa pela mobilização das competências dos teleoperadores. Como o trabalho utiliza uma fraca “tecnicidade”, é solicitado um forte engajamento subjetivo do teleoperador. Para Cousin (2002, p. 512, tradução nossa), “Nenhuma qualificação é requerida”. A formação (treinamento) dura em torno de 2 semanas e não se detém nas questões comportamentais, pois estas já foram avaliadas no recrutamento, mas se centram em aspectos técnicos como a utilização dos *softwares* de atendimento.

Todavia, o conhecimento dos objetos técnicos não é um aspecto forte do trabalho. Para Cousin (2002, p. 512, tradução nossa), as duas empresas de *call center* francesas por ele estudadas exigem que os teleoperadores sejam dóceis, sorridentes, educados e nunca agressivos. “As competências são primeiramente mobilizadas para atingir os objetivos, pois a execução das atividades e o respeito ao procedimento não bastam, ainda que os gestos técnicos sejam realizados no tempo correto”.

Nos estudos sobre *call center*, percebemos que as competências comportamentais dominam as qualificações técnicas e especializadas requeridas dos trabalhadores. No estudo de Mendes (2005, p. 68), encontramos o novo perfil de utilização dos trabalhadores.

No perfil do trabalhador do sistema flexível, exige-se um profissional polivalente, ou seja, que seja capaz de realizar diversas tarefas, que possua várias competências. No trabalho desenvolvido pelos atendentes de *call center* espera-se mais. É necessário que esse trabalhador seja *multi-skill*, que consiga ao mesmo momento realizar diferentes tarefas, como falar ao telefone, digitar ou buscar informações na ferramenta de trabalho e, ainda, responder ao cliente.

No estudo de Venco (1999, p. 104), igualmente vemos como a qualificação está ligada diretamente ao exercício das competências dos teleoperadores.

O trabalho em *telemarketing* caracteriza-se pela leitura de *scripts* disponíveis no sistema informatizado e sobretudo, em saber passar uma “impressão” pela voz. O que é valorizado, compreendido como competência, é o “jeitinho”, o ser paciente a fim de romper as barreiras da resistência dos clientes.

O estudo de caso de Venco (1999) aponta outro aspecto das exigências de qualificação nos *call centers*: “Um outro aspecto intrinsecamente ligado à escolarização e à origem social da candidata assume grande importância no momento da seleção: o emprego da língua portuguesa” (VENCO, 1999, p. 104), e ainda, “[...] há uma série de exigências e justificativas em relação às qualificações destas trabalhadoras, o que demonstra, por um lado, a intensa valorização da escolarização no mercado, mesmo que não corresponda ao conteúdo do trabalho (leitura de *scripts*); e, por outro, são valorizadas as competências” (VENCO, 1999, p. 109).

Estes aspectos nos remetem à outra imprecisão conceitual do modelo de competências, aquela que trata da relação entre diploma e posto de trabalho, apresentada por Bianchetti (2001). Mesmo possuindo uma força de trabalho com nível superior e médio, as qualificações e os atributos para o desempenho da função recaem sobre a “qualificação social” do teleoperador. Como podemos ver nos estudo de Silva (2004a, p. 32):

a qualificação social é fundamental para o exercício das três atividades investigadas [*call center ativo, receptivo e híbrido*]. Atributos socialmente construídos como falar português correto e claro, ser atencioso e responsável, são requisitos observados já no processo de seleção para o emprego. [termo acrescido].

Nesse sentido, a cidade de Londrina se vê no caminho para “solução espacial” das empresas de *call center* e de TI, pois como indicamos anteriormente, possui uma boa estrutura educacional capaz de responder à demanda por força de trabalho.

No estudo de Wolff (2004, p. 332), realizado nesta mesma cidade, são apresentados de forma detalhada, através de um documento da área de gestão de pessoas da empresa por ela estudada, as exigências requeridas dos teleoperadores.

[...] se a informatização da produção deixou o trabalho dos atuais operadores muito mais rápido e fácil comparativamente ao das antigas telefonistas, a faceta mercadológica que foi agregada às suas funções acumulou novas

demandas no seu perfil, dilatando suas tarefas e a qualificação requerida para o cargo. Eis as exigências requeridas para o exercício da função de "operador de *Call Center*" na empresa em questão:

Cordialidade, prestatividade, comprometimento, responsabilidade, interesse, empatia, objetividade nas ligações, saber identificar as necessidades do cliente, encantando-os, apresentando alternativas e soluções, organização, estabilidade emocional, motivação, comunicação oral e escrita, agilidade no uso de microcomputadores e aplicativos utilizados na automação de escritório básico, técnicas de atendimento ao cliente [entendidas como técnicas de convencimento, isto é, "saber ouvir e propor soluções" para vencer possíveis objeções de clientes].

(FONTE: DOCUMENTO INTERNO – ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS/ASK!) (grifo do autor).

Como podemos perceber, os requisitos de qualificação para os teleoperadores representam exigências comportamentais, e como mostraremos adiante, essas exigências comportamentais demonstram a real utilização do saber dos trabalhadores, em conformidade com os interesses gerenciais possibilitados pelo uso das novas tecnologias.

2.5 A QUALIFICAÇÃO NOS *CALL CENTERS* COMO “SELO GENERALISTA” (COMPORTAMENTAL)

Como vimos, os *call centers* nascem em um momento de disseminação das novas práticas de exploração do trabalho vivo imposto pela “acumulação flexível” (HARVEY, 2004) do capital. A expropriação das capacidades cognitivas dos trabalhadores torna-se a principal característica desta nova fase, e as tecnologias da informação, mediadas pelos novos paradigmas gerenciais, tornam-se o principal meio para atingir este objetivo.

Para esta característica de exploração do trabalho vivo, vale destacar que os *call centers*, tanto os que nascem como empresas prestadoras de serviços terceirizados, como aqueles que atuam como parte de uma empresa, e que passaram pelo processo de reestruturação produtiva⁷⁴, adotam os Programas de Qualidade Total como estratégia de exploração.

Podemos afirmar que a administração participativa, sob o toyotismo, visa à criação de um novo tipo de trabalhador nesta fase de exploração, tal como Gramsci (1976) analisou sobre a produção fordista, em que o “processo de adaptação à mecanização” (GRAMSCI, 1976, p. 403) representava a intensa padronização do método de organização taylorista. Neste momento histórico, a qualificação dos trabalhadores tende a ocupar menos os

⁷⁴ Podemos encontrar este exemplo na pesquisada realizada por Wolff (2004).

músculos que o cérebro dos trabalhadores, diferentemente do método taylorista criticado por Gramsci, em que

[...] o cérebro do operário, em vez de mumificar-se, alcançou um estado de liberdade completa. Só o gesto físico mecanizou-se inteiramente: a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, “aninhou-se” nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre para outras ocupações (GRAMSCI, 1976, p. 404).

A base para esta construção de qualificação dos trabalhadores de *call center* está na necessidade da utilização do seu saber generalista pelas empresas. A qualificação nos *call centers* apresenta-se como “selo generalista” (comportamental) (WOLFF, 2004), como respaldo que a necessária qualificação técnica demanda pela aplicação da informatização da produção.

O “selo generalista” (comportamental), apresentado por Wolff (2004) como parte do processo de construção do novo tipo de qualificação dos trabalhadores de uma empresa de telecomunicações, a partir do seu processo de reestruturação, pode também ser encontrado nas exigências de qualificação dos trabalhadores de *call centers*, pois está presente nas competências requeridas destes trabalhadores.

Muitas destas competências são atribuídas naturalmente às mulheres, tais quais ser calma e atenciosa, e de transmitir em sua voz certa tranquilidade e segurança e, assim, as empresas se apropriam destas características supostamente atribuídas às mulheres.

Outro fator importante na construção da qualificação dos trabalhadores, como “selo generalista”, é apontado, por Ursula Huws⁷⁵, como um processo que tende à universalização das habilidades requeridas para o trabalho informacional (competências), pois é o principal fator para a criação de um “exército global de reserva” de trabalhadores da informação. Podemos perceber isso através da fala de um teleoperador na pesquisa realizada por Rosenfield (2007b, Não paginado):

Quando tu entra, eles te fazem passar por um treinamento. Tu fazia o treinamento e era certo que tu ia trabalhar, só que às vezes podia levar um tempo, porque eles levam um tempo pra irem precisando das pessoas. Depois eu fui entender que a empresa, ela vai demitindo e vai repondo, e sempre tem que ter aquela reserva ali, porque é um trabalho que, embora não seja muito complexo, tu tem que conhecer o produto, tem que saber muita coisa que não tem como entrar, num dia, e já saber (operador 2).

⁷⁵ “O que mudou foi a divisão do trabalho”: Entrevista com Ursula Huws. Entrevistas. Disponível em: <http://amaiivos.uol.com.br/templates/amaiivos/amaiivos07/noticia/noticia.asp?cod_noticia=8486&cod_canal=41>. Acesso em: 9 out. 2008.

Podemos perceber claramente nos estudos sobre *call center* que as práticas gerenciais visam a estimular o compromisso dos trabalhadores pela empresa, utilizando parte dos treinamentos como campanhas motivacionais para aumentar o ritmo de produtividade no processo de trabalho. Como podemos verificar em *site* de uma grande empresa de *call center*,

Manter os funcionários motivados é contribuir para o aumento significativo da qualidade dos serviços. Incentivando estas práticas, a Atento promove a integração e a satisfação dos funcionários por meio de atividades lúdicas, esportivas e culturais que acontecem durante o ano todo. Por isso, vários sistemas de premiações e incentivos são mantidos e muitos outros novos implantados para adequar as equipes e envolvê-las na busca de constantes melhorias⁷⁶.

Conforme a análise de Nogueira (2006a, p. 281), as campanhas realizadas pelo setor, que garantem a qualidade e são conhecidas como “incentivo motivacional”, funcionam como forma de promover a competição entre os teleoperadores, aumentando, desta forma, a produtividade para a empresa.

Aliás, eu atuo assim muito nesse sentido. Sempre faço campanhas de qualidade no atendimento, para conscientizar as pessoas da importância do trabalho delas para a vida delas pessoal e para a empresa. Realmente, como um todo, eu procuro sempre conscientizar, faço sempre reuniões de equipe, muita reunião de grupo realmente, para que elas entendam a importância de tudo isso na vida delas. A empresa não paga bem, então eu procuro sempre conscientizar as minhas para que elas valorizem o seu trabalho e atuem com qualidade, entendeu? Então é sempre assim tipo, eu dou doce, dou uma balinha, uma pipoquinha, coisas assim, realmente para estar incentivando sempre, para estar valorizando o que ela faz. E sempre dá retorno, uma bala elas já gostam” (Depoimento de uma Supervisora).

O estudo de Nogueira (2006a, p. 282) aponta que a campanha de qualidade da empresa estudada por ela para os teleoperadores converte-se “num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir-faire* intelectual e cognitivo do trabalho (Antunes, 1999, p. 55)”.

Nogueira (2006) apresenta três entrevistas para exemplificar sua afirmação:

Com relação à nossa satisfação, aí eles fazem pesquisa, pesquisa de clima, esse tipo de pesquisa que nunca dá em nada porque a gente sempre responde a mesma coisa, [...]. Eles incentivam a gente a escrever o que pensa e tal, mas não tomam providências. [...]. Então a coordenadora faz reunião, reúne a gente na salinha do lanche e pergunta: ‘Você precisa de alguma coisa?’. É uma pressão psicológica. E aí ela completa: ‘Porque eu preciso’, ela fala, ‘eu preciso do meu emprego (Depoimento de uma teleoperadora) (NOGUEIRA, 2006, p. 282).

⁷⁶ Disponível em: <<http://www.atento.com.br>>. Acesso em: 12 mai. 2008.

Nós trabalhamos muito com a qualidade. É o nosso enfoque, no caso por ser um serviço de *call center*, um atendimento, tem que estar focado na qualidade aos nossos clientes e não só dos clientes, mas também das nossas funcionárias. Para isso temos um pessoal da Cipa, que vai diretamente conversar com as teleoperadoras, temos caixas de sugestões que elas também colocam as sugestões delas e isso é levado para a diretoria, eles analisam e depois dão um parecer: ‘Olha isso é possível e isso não é possível por isso...’. [...]. Elas não precisam por o nome, é só escrever e colocar a sugestão (Depoimento de uma supervisora) (NOGUEIRA, 2006, p. 282).

Eu sou assim, multiplicadora da qualidade do grupo, então assim, tem algumas coisas, certas normas, que quando a supervisora não pode passar, sou eu que passo. Como eu sou uma das mais antigas do grupo, então cabe a mim, então eu passo... eu chego mais cedo, se tem novidade, alguma orientação nova, por exemplo, sobre a qualidade, quando o pessoal vai chegando, já vou falando: ‘Abre o *book*, tem orientação nova’ (Depoimento de uma teleoperadora) (NOGUEIRA, 2006, p. 283).

O discurso da qualidade é essencial para a administração participativa, pois é desta forma que eles estimulam a cooptação dos teleoperadores. O estudo de Veloso (2004, p. 85) nos mostra como o discurso da qualidade organiza o processo de trabalho e quais as suas consequências para os teleoperadores:

Uma vez que a prerrogativa para a subsistência de uma empresa de *call center* é satisfazer as necessidades de informação e atendimento de clientes, as questões que envolvem o assunto ‘qualidade em atendimento’ passam a nortear todo o processo de trabalho e realização de atividades. Assim, as relações hierárquicas, a divisão das tarefas e o trabalho em si, passam a ser balizados pela questão da qualidade que envolve um elenco de indicadores para “o atendimento perfeito” como já descritos anteriormente: qualidade das informações, qualidade do tempo de atendimento, qualidade do operador representada pela voz, fraseologia, interação com o cliente e rapidez e dinamismo nas ações de registro de dados. Para tanto, a força de trabalho deve ser complexa, multifuncional e explorada de forma mais intensa e sofisticada, principalmente pela característica de combinar fatores de ordem material e imaterial.

Os Programas de Qualidade Total envolvem não só o processo de trabalho, mas também a contratação e o treinamento dos teleoperadores. A preocupação com os treinamentos está diretamente relacionada com a questão comportamental. O estudo de Venco (1999, p. 109-110) nos evidencia que a ênfase está nos treinamentos que atuam “em um campo bastante abrangente, procurando atingir desde a postura corporal, a entonação da voz, o conceito de atendimento ao cliente, a maneira de lidar com manifestações negativas, etc.”

O estudo de Silva (2004a, p. 29-30) também aponta a observação sistemática dos atributos comportamentais e da personalidade dos teleoperadores nos treinamentos. São “observadas durante o treinamento as reações do candidato frente à determinadas situações, tendo por finalidade identificar se o mesmo possui o perfil indicado para vendas. [...] são observados no candidato atributos como paciência, controle das emoções e tolerância à frustração”.

As mesmas exigências são encontradas na empresa terceirizada pesquisada por Souza (2005, p. 84-85):

Eram vinte e três os operadores trabalhando no atendimento a clientes da empresa X. [...]. No geral, tinham baixa formação educacional e pouca capacitação profissional. A empresa terceirizadora do serviço de atendimento telefônico não investia adequadamente na formação desses profissionais. Poucos eram os treinamentos oferecidos. No que se refere aos operadores voltados para os serviços da empresa X, esses treinamentos escassos eram realizados, sobretudo, por essa própria empresa e não pela empresa Y. Como veremos mais à frente, os treinamentos oferecidos pela empresa Y eram mais voltados para questões de postura de atendimento dos operadores.

Outro fator que concorre para pensar a questão da qualificação dos teleoperadores é encontrado na lógica da automação descrita por LOJKINE (1995), que está ligada à “lógica do maquinismo industrial” e que visa à substituição do homem pela máquina. Nessa lógica (1995) encontramos a diminuição de salários, por conta da diminuição do “nível de formação necessário” aos operadores. Para LOJKINE (1995, p. 31), sob a lógica da automação “um desempenho adequado é obtido, às vezes, por uma restrita supervisão e por sistema de recompensa e punições fundamentado no controle hierárquico”, mais próximo do taylorismo.

A qualificação baseada em competências comportamentais, aplicada sob esta lógica, não requer um caro e duradouro tempo de preparação para a força de trabalho. As empresas de *call center* se beneficiam do fato de que estas competências comportamentais dependem da formação social dos indivíduos, isto é, escolar, familiar e do conjunto das relações onde os jovens estão inseridos. As empresas de *call center* se beneficiam do fato de que as competências comportamentais não precisam ser desenvolvidas no processo de trabalho.

Nesta lógica encontramos a diminuição dos custos com a força de trabalho em relação ao salário, como podemos perceber pela pesquisa da Frost&Sullivan, apresentada no primeiro capítulo, na qual a média salarial nos *call centers* para os teleoperadores, em 2004, no Brasil, era de U\$ 120 a U\$ 200, enquanto o salário mínimo no Brasil na época era de

US\$ 90. A pesquisa salarial realizada em 2007 e apresentada pela empresa guia *call center*⁷⁷, mostra que a média salarial dos teleoperadores na atualidade gira em torno de R\$ 691,00, número que contrasta com o salário dos teleoperadores de uma grande empresa de *call center* de Londrina-PR, reajustado em 2008 para R\$ 496,00, para os contratados e, R\$ 474,00 para temporários, enquanto o salário mínimo hoje está em R\$ 465,00; o que demonstra a queda do preço da força de trabalho nos *call centers* nos últimos anos quando comparado com os lucros do setor nos últimos anos, apresentados no primeiro capítulo.

Assim, encontramos nos *call centers*, contraditoriamente, tanto a lógica da automação, quanto a nova capacidade das máquinas de trabalharem de forma flexível, e o engajamento dos saberes cognitivos dos trabalhadores, apontados por Lojkin (1995), como a lógica da informatização. Isto porque os *call centers* só se inserem no mercado enquanto espaço de comercialização de produtos e serviços e como forma de obtenção de informações sobre o mercado. Eles não se inserem enquanto espaço da criação e inovação de produtos.

Podemos encarar o “selo generalista” das qualificações atuais e a sua prática nos Programas de Qualidade Total como parte da lógica da informatização apontada por Lojkin (1995, p. 31), na qual “a tecnologia da informação se destina a proporcionar aos operadores uma nova informação que lhes sirva de base para melhorar sua tomada de decisão e sua produção”. Isso só é potencializado quando a organização do trabalho pressupõe um “alto grau de engajamento espontâneo, de saberes cognitivos de alto nível e uma influência considerável dos operadores, de todos aqueles que fazem o sistema funcionar” (LOJKINE, 1995, p. 31).

Estas empresas podem contar, ao mesmo tempo, tanto com uma estrutura flexível da base técnica, que permite a mudança de processos, no caso, por ser um canal de comunicação entre as grandes transnacionais, já que as cadeias de produção se tornaram cadeias de informação. E também, mudanças, tanto nos produtos, dado o caráter da mercadoria informação, quanto organizacional, através da tentativa de cooptação da subjetividade dos teleoperadores pela administração participativa.

A pesquisa de Zuboff (1994) nos indica que a importância da obtenção da informação, por parte das empresas, está nas novas e complexas formas que as tecnologias da informação podem proporcionar, e transformar em vantagens competitivas. Segundo a autora, a informática pode apresentar-se com duas faces: automação e informatização. A automação estaria ligada ao mesmo exemplo apresentado por Lojkin (1995), de substituição da força de trabalho por máquinas e a desqualificação do trabalho. “O objetivo é substituir o esforço e a

⁷⁷ Disponível em: <<http://www.clubedoatendente.com.br>>. Acesso em: 6 nov. 2008.

qualificação humanos, por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados a um custo menor com mais controle e continuidade” (ZUBOFF, 1994, p. 83). A informatização apresenta-se, tanto como forma de gerar informação, a partir da organização da produção sob a base produtiva e administrativa, quanto como forma de gerir a informação, pelo emprego das novas tecnologias da informação.

A vantagem em usar as novas tecnologias está no fato de que ela “aumenta a compreensibilidade dos próprios processos automatizados” (ZUBOFF, 1994, p. 82). Assim, para a informatização de qualquer parte do processo produtivo este deve ser fragmentado e transformado em informação. Este procedimento “prepara o caminho para a automação e cria, simultaneamente, uma compreensão mais profunda da atividade em si mesma” (ZUBOFF, 1994, p. 82).

Assim, as competências requeridas para os trabalhadores de *call center* como forma de qualificação limitam-se a alguns comportamentos referentes ao processo de atendimento. Como afirma Machado (2001), a competência é considerada como “utilitarista e produtivista”, onde as empresas

tendem a interpretar os chamados novos requerimentos de capacidades de trabalho como realidades dadas decorrentes naturais da evolução tecnológica, da mudança nas organizações, nos mercados de trabalho e nos padrões da concorrência econômica (MACHADO, 2001, p. 4).

Ao contrário da capacidade de reflexão e resolução de eventos, que Zarifian (2001) coloca, as competências apresentam-se mais como forma de mobilização da subjetividade dos trabalhadores. De sua característica utilitarista e produtivista, Wolff (2004, p. 156) aponta que esta “ótica possui um poder de legitimação argumentativo, extremamente eficiente no interior das empresas, justamente, por ser este o ambiente por excelência dessa lógica mercantil”. Assim, as competências apresentam-se como doutrinárias apenas para fim de mercado.

Podemos perceber o viés produtivista e utilitarista do uso das competências em um estudo de caso sobre *call center* da área de engenharia mecânica voltada para gestão da qualidade total, no qual Silva (2004b, p. 1) mostra o alinhamento dos novos métodos gerenciais com a noção de competência, em que “as pessoas passaram a significar um diferencial competitivo, que mantém e promove o sucesso organizacional”. Na visão gerencial de Silva (2004b), a gestão por competência tem de definir as competências da empresa e dos trabalhadores, para que ambas atinjam os mesmos resultados.

Na verdade, os únicos resultados que devem ser atingidos e para quais todos os esforços devem ser mobilizados são os da empresa.

O princípio básico de funcionamento para o modelo é a definição prévia das competências, que uma vez alimentado e utilizado, ‘fornece informações para uma ação estratégica de recursos humanos, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis’ (SILVA, 2004b, p. 20).

Estas informações servem para fim de controle da administração por meio de indicadores de desempenho, que é o resultado dessa definição prévia das competências: avaliação por desempenhos.

Um tipo de avaliação apresentado por Silva (2004b, p. 16) e que pode ser relativamente generalizado para as outras empresas de *call center* é a avaliação 360 graus.

Reconhecido como um processo que expande a avaliação de desempenho individual do antigo modelo um-a-um a um modelo multi-fontes (pois uma das características é a quantidade de envolvidos no processo), a avaliação 360 graus é um processo de *feedback* que pode, se responsabilmente aplicado, e dentro dos limites a que está sujeito, motivar para a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências, ao atingimento de resultados e principalmente ao desenvolvimento organizacional.

e ainda,

o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio (autoavaliação), e algumas vezes até por clientes. Esse sistema faz a avaliação de desempenho com base no cruzamento entre informações de gerentes, supervisores e subordinados, onde todos avaliam e são avaliados segundo uma série de critérios pré-estabelecidos.

Este tipo de avaliação representa o estímulo à produção do conhecimento e sua difusão, para a futura expropriação do saber dos trabalhadores através da “troca de experiências”, do “atingimento de resultados” e do “cruzamento de informações” entre a gerência e os teleoperadores.

Vemos, aqui, o estabelecimento de uma conduta e orientação típica dos Programas de Qualidade Total, os quais tentam amenizar os conflitos e resistências sob a máscara da integração participativa, mantendo o envolvimento subjetivo e aumentando o autocontrole do trabalhador. De acordo com Wolff (2005), este envolvimento percorre desde a gerência, a supervisão até o chão da fábrica ou, no caso, o posto de atendimento.

Segue abaixo, através de um modelo de gestão, uma mostra das competências exigidas pelas empresas de *call center*, de como os administradores do capital, gerentes e supervisores, têm que ter a visão da empresa. E de como as competências devem resultar em resultados quantificáveis de desempenho, em relação aos objetivos da empresa:

Esse modelo, denominado “Gestão por Competências *Cooperativa Call Center*” é fundamentado em habilidades julgadas essenciais para o negócio e implementação da visão estratégica da empresa - ser reconhecida pela sua excelência na prestação de serviços de *Call Center*. Descreve-se a seguir as competências eleitas: 1. Capacidade empreendedora: **habilidade** para identificar novas oportunidades de ação, **propor e implementar soluções inovadoras**, de forma assertiva, simples, viável e adequada. 2. Orientação para resultados: habilidade para **apresentar alternativas perspicazes**, adequadas e oportunas diante das diversas situações, buscando cumprir prazos e metas estabelecidas no padrão da qualidade esperada, visando à obtenção dos resultados. 3. **Motivação: habilidade para canalizar o nível de energia interna para a ação correta e produtiva**, demonstrando interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade e energia para os trabalhos.

4. Liderança: habilidade para conduzir a equipe de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, numa relação de parceria, estimulando-lhes o crescimento dentro de um clima positivo e a **participação dos membros da equipe na solução de problemas, processo decisório, criação e execução de projetos**. 5. **Comunicação**: habilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, expressando-se e argumentando com coerência, garantindo que os receptores da mensagem a apreendam em toda a sua plenitude, sem distorções ou ruídos. [...].

8. **Trabalho em equipe**: habilidade de interagir e conviver adequadamente com as demais pessoas, em todos os níveis da organização, através de relações cordiais, empáticas e profissionais, mantendo-se acessível e disponível ao trabalho em equipe. 9. **Gestão de mudança**: habilidade para adaptar-se a mudança e a um processo contínuo de aprendizagem, revendo conceitos e sendo capaz de mobilizar pessoas na direção de novas posturas consistentes com a visão da empresa. [...]. 11. Desenvolvimento de pessoas / Equipe: **habilidade para estimular o aprendizado dos colaboradores**, promovendo desafios e fornecendo *feedback* com intuito de contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e de equipes funcionais, definindo tarefas e alocando os profissionais competentes nas lideranças dos projetos / processos, levando a uma maior integração e produtividade (SILVA, 2004b, p. 37-38, grifo nosso).

Está apresentado aqui o conjunto de habilidades não técnicas, mas comportamentais que um supervisor de *call center* tem que desenvolver entre seus teleoperadores.

Para os teleoperadores, a avaliação não é muito diferente. Conforme a empresa de *call center* estudada por MENDES (2005), a avaliação visa analisar, além de conhecimentos da função, o aspecto comportamental, a cordialidade. Nesse sentido, a avaliação da empresa visa

estimar o comportamento desses funcionários, de forma objetiva e mensurável [...]. Isso comprova que no ambiente do *Call Center* existe uma tentativa de padronizar as competências de seus trabalhadores, conforme especificadas no manual do supervisor.

1. **Comprometimento e Colaboração:**

O empregado deve mostrar-se comprometido com os resultados da área e da empresa e estar **disposto a colaborar** em situações que sejam necessárias para manter o bom atendimento, produtividade do seu time e integração com o grupo, sendo avaliado os seguintes aspectos:

a. Ajuda e atende prontamente: quando solicitado para prestar ajuda em outra atividade, o mesmo atende prontamente. (Esse item avalia a flexibilidade de negociação na presença a cursos/reuniões, disponibilidade para horas extras) (0,5)

b. **Procura cumprir as metas estipuladas:** vender serviço de Caixa Postal Inteligente, retenção – média, produtividade (0,5)

c. Objetividade e Clareza: operador deve demonstrar fala e escrita objetivas quando emite e-mail's e quando faz contato com supervisor, como também nas reuniões e cursos (0,25)

d. **Capacidade de trabalhar sob pressão:** esse item faz análise equilíbrio psicológico e emocional frente quedas do sistema, filas de clientes para serem atendidos, acúmulo de registros (0,25)

e. Planejamento: busca medir a administração das atividades diárias, no atendimento, **quando não houver ligações deve ler procedimentos disponíveis na intranet** (0,25)

2. **Iniciativa:**

Solução/Auxílio por conta própria: o empregado deve mostrar-se atento e interessado em **atualizar-se com as informações que digam respeito ao seu trabalho, bem como trazer outras que ele buscou por iniciativa**, aprimorando seus conhecimentos e oferecer ajuda sempre que necessário.

a. **Solução/Auxílio por conta própria:** quando aparece algum problema, procura a solução por conta própria e procura auxiliar os demais, por iniciativa própria. (0,5)

b. **Identifica oportunidade/soluções:** **Efetua sugestões** e tem facilidade de identificar novas oportunidades de ação e capacidade de propor e implementar soluções. (utiliza a criatividade) (1,0)

c. Tomada de decisão: segurança, **não deve fazer perguntas ao supervisor** para confirmar questões de procedimento **durante atendimento** (0,5) (MENDES, 2005, p. 72, grifo nosso).

Conforme o material coletado por Wolff (2004) sobre os fatores comportamentais que incidem sobre os teleoperadores na avaliação do *call center* por ela pesquisado, mas não publicado em sua tese, os fatores avaliados são:

1º **Comunicação verbal/fraseologia:** Utilizar afirmativos com ênfase na comunicação, de forma correta e alternada sem engessar ou robotizar o atendimento; **bom português** (boa verbalização); **gerar interesse do cliente, permitindo a participação dele; adequar-se a sequência do script** de acordo com as necessidades do cliente, com flexibilidade, informando todos os procedimentos ao mesmo.

2° *Voz/Entonação/Entusiasmo: Entusiasmo/energia (satisfação com o trabalho e em atender o cliente).*

3° *Equilíbrio emocional/Saber ouvir.*

4° *Conhecimento técnico.*

5° *Persuasão:* Poder de convencimento, utilizando conteúdo de treinamento, procedimentos de instrução de trabalho com desenvoltura e criatividade, (jogo de cintura); Superar objeções do cliente e *efetivar vendas*.

6° *Prestatividade/Empatia.* (grifo nosso, Não paginado).

Os fatores comportamentais presentes neste documento explicitam parte da política de gestão do trabalho no *call center* pesquisado por Wolff (2004) e, por sua vez, fazem parte das instruções de trabalho de monitoramento e definidos pelo Programa de Qualidade Total da prestação deste determinado serviço.

As novas formas de qualificação exigidas à força de trabalho e que nós podemos relacionar com o conceito de competências já apresentado, demonstram as relações próximas entre as novas tecnologias da informação e as novas formas gerenciais, nas quais a administração participativa e os Programas de Qualidade Total apresentam-se como as principais ferramentas.

As avaliações exercidas através de monitoramentos *on-line* realizadas pelos supervisores, gerência e até pela empresa que contrata o serviço, exercem uma grande pressão sobre a força de trabalho. O monitoramento realizado com o apoio das tecnologias da informação representa uma das formas de manutenção e controle do poder da empresa sobre o trabalho.

Mas parece haver uma contradição entre as avaliações e os monitoramentos. Enquanto as primeiras parecem estar relacionadas mais a questões comportamentais ou as “competências” dos teleoperadores, em que a avaliação deveria recair sobre o que está presente no conjunto de suas ações, ela recai sobre a noção de desempenho, isto é, no que está faltando em suas ações.

Em uma das entrevistas da tese de Wolff (2004), confirmamos a preferência da política gerencial pela pressão sobre a força de trabalho, em detrimento da “administração participativa”, que enfatiza os “colaboradores”:

O monitoramento é o seguinte: você sabe como você trabalha, mas as coisas boas nunca aparecem. Nas monitorações você nunca vê um cliente te elogiando, e durante as seis horas de trabalho sempre tem um que te elogia [...] **Na monitoração eles só mostram para você as suas falhas.** Eles não te elogiam, não te animam: “olha, você foi bem [...] esse cliente gostou de você”. Isso aí não é mostrado, só as nossas falhas, para serem corrigidas. Eles te chamam para a sala de monitoração, põem você para ouvir a conversação que você teve com o cliente, e que eles acharam que não foi dentro do padrão, e te "reciclam" (WOLFF, 2004, p. 337, grifo do autor).

Mesmo considerando a fraca aceitação da nova ideologia gerencial pelos teleoperadores, o que pode ser demonstrado pelo elevado nível de rotatividade das empresas de *call center*, a aceitação inicial das normas e, principalmente, o cumprimento das avaliações servem para garantir a “transferência de conhecimento”. Segundo Wolff (2004, p. 157),

de acordo com as concepções da Qualidade Total, na medida em que a ‘informação se encontra na *memória do pessoal experiente*’, é necessário estabelecer um ‘*fluxo de informação*’ em que “os planejadores aprendem com o ‘*retorno das informações*’”. Para que essas informações possam se tornar definitivamente propriedade da empresa, a recomendação é que estas sejam incluídas em um ‘*banco de dados*’ que, posteriormente, poderá servir para o ‘treinamento do pessoal’ operacional’.

A importância do uso destas tecnologias da informação é que elas se ajustam à flexibilidade organizacional e à expropriação do saber dos trabalhadores, transformando constantemente a organização da produção. Daí a sua relação com os novos paradigmas de gestão do trabalho.

Nos *call centers*, as informações obtidas pelas avaliações e pelo próprio processo de trabalho são armazenadas e trabalhadas por áreas de criação, isto é, áreas com qualificação técnica e que transformarão estas informações em novos processos automatizados, como a URA, simplificando e substituindo trabalho vivo por trabalho morto (VENCO, 1999). Este trabalho prévio pode ser considerado um trabalho superqualificado e criativo, que envolve pesquisa, investigação e envolve também o desenvolvimento de produtos e processos. O que confirma a tese da polarização das qualificações defendida por Braverman (1987) e Freyssenet (1989), apresentada no início do primeiro capítulo.

O caráter informacional do trabalho de teleoperador e a sua produção, que é o próprio processo de atendimento, apresentam-se como um trabalho de execução, mas que não envolve a produção material. Desta forma, podemos encarar a qualificação dos teleoperadores no uso das novas tecnologias da informação através do que Dantas (1999) chama de “trabalho redundante”, que é o trabalho que se realiza sob uma ampla quantidade de informação materializada nas máquinas que funciona, no entanto, apenas como mera execução de um trabalho prévio.

Para Dantas, toda comunicação de informação requer um meio material de transporte e a utilização de trabalho vivo e morto em graus diferenciados. Os teleoperadores representam a parcela de trabalho vivo redundante necessária para a fixação da informação enquanto atendimento telefônico. Assim, se

o valor da informação, para o capital, é o resultado concreto e final de um trabalho de busca e processamento, trabalho este que, por sua natureza, realizar-se-á durante um tempo relativamente incerto e de difícil controle; este valor não se realiza enquanto todo o trabalho necessário à fixação da informação no suporte adequado à sua comunicação não estiver completado – num tempo, este sim, que, sendo redundante pode ser medido, controlado, e reduzido ao máximo (DANTAS, 1999, p.237).

Deste modo, o trabalho redundante pode ser simplificado e, conseqüentemente, desqualificado, permitindo que a cada avanço tecnológico uma parcela de trabalhadores com qualificações técnicas veja seus requisitos de qualificação diminuir.

O teleoperador vê seus movimentos transformados em redundantes pelo uso da maquinaria. Todo movimento realizado pelo teleoperador para acessar uma informação da *intranet* da empresa, ou toda informação transmitida pela maquinaria, como mudança de *scripts*, é limitada pela redundância da máquina. “A máquina limita o seu operador a agir conforme as possibilidades oferecidas por essa redundância, dando, por isto, uma qualidade também redundante ao trabalho de quem a opera” (DANTAS, 1999, p. 234). O trabalho informacional nos *call centers* inicia-se para os teleoperadores quando as informações contidas na URA, como parte do banco de dados da empresa, “trabalho redundante”, já materializado, não satisfaz as necessidades dos clientes. Os teleoperadores devem recuperar as informações contidas no banco de dados, que se encontra em formato de *scripts*, através de busca pelos *softwares*, (SILVEIRA, 2006). Os *scripts* apresentam-se como a principal característica do trabalho redundante em *call center*.

Da mesma forma, o teleoperador pode configurar-se como meio material de transporte da informação da máquina para o cliente, e dos clientes para os bancos de dados, que servirá para alimentar mais “trabalho com incertezas” e “trabalho redundante”. Por isso mesmo, o processo de produção nos *call centers* termina com o atendimento do teleoperador, pois a produção nos *call centers* é o processo de atendimento ao cliente. “É a informação transcrita no manuscrito que conterà um valor pressuposto para o capital, já que terá sido obtida após um trabalho (vivo) de busca e análise de outras informações, resolução de problemas, processamento de incertezas várias” (DANTAS, 1999, p. 236).

É a reboque do desenvolvimento das empresas de telecomunicações que os *call centers* operam com uma grande quantidade de “trabalho redundante”, pois as telecomunicações são, como afirma Dantas (1999), processos “intensivos em informação”, potencializados pelo caráter imaterial de sua produção e cuja transformação material não requer muito tempo de transformação. O caráter imaterial do processo de atendimento nos

call centers é o trabalho de captar a informação para que seja possível fixar “a informação num meio de transporte adequado” (DANTAS, 1999, p. 237) como, por exemplo, inserir as informações do atendimento em *softwares* na forma de *scripts*.

Como foi discutido no primeiro capítulo desta dissertação, a partir do estabelecimento – pela negociação com as empresas contratantes – de quais informações as empresas de *call centers* devem coletar no meio externo ao atendimento, isto é, não na expropriação direta dos saberes tácitos dos teleoperadores, – que representa o interesse fundamental do funcionamento do *call center* – mas, nas informações passadas pelos clientes e coletadas junto a WEB sobre tendências de marcas e produtos, estas informações são armazenadas em banco de dados e servirão para a criação de *scripts*.

Nos setores em que encontramos os trabalhadores qualificados dos *call centers*, ou seja, trabalhadores que necessitam de um maior tempo de reflexão para realizar seu trabalho, ou se inserem, como aponta Dantas (1999), no “trabalho com incertezas”, como nos setores de criação de *scripts*, as informações do banco de dados são analisadas e transformadas em novas ferramentas que otimizam os *softwares*. O mesmo caminho que leva à transformação tecnológica pela materialização das informações contidas nos bancos de dados, leva também a padronização e indexação destas informações, tanto na maquinaria, quanto no *script* de atendimento.

Estas informações coletadas são qualificadas, enriquecidas ou higienizadas pelos trabalhadores com maior qualificação técnica, como aponta o *site* de uma grande empresa de *call center*, pois “pode ser realizada via enriquecimentos de dados, por campanhas ativas, ou aproveitando um contato receptivo”⁷⁸.

As telecomunicações transferem grande parte do “trabalho redundante” e terceiriza boa parte de suas funções, e o *call center* é uma delas, como podemos ver no estudo de Wolff (2004), que nos mostra que é o grau de dependência do trabalho vivo que define o uso das novas tecnologias da informação na produção capitalista. Quanto menos trabalho vivo, menos dependência e maior controle da força de trabalho. Assim, em seu estudo em uma empresa de telecomunicações vemos a predominância do “trabalho redundante” no serviço terceirizado de *call center*:

[...] menos intervenção requer menos trabalho vivo empregado, e ainda, um menor tempo de qualificação já que, embora reclame mais atenção e responsabilidade, o saber demandado para operar a nova maquinaria torna-se mais simples, pois é determinado pelos manuais de instrução e treinamentos

⁷⁸ Disponível em: <<http://www.atento.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

dados pelos fornecedores. Ou seja, não mais por um aprendizado e experiências profundas sobre o funcionamento de seus mecanismos como se dava sob a tecnologia analógica (WOLFF, 2004, p. 162).

Esta menor dependência do trabalho vivo pelas empresas pode ser encarada sob o ponto de vista de Sennett (1999), que atribui a alguns setores o fácil descarte de força de trabalho pela introdução de novas tecnologias informacionais. No caso dos *call centers*, não significa que a maquinaria substituiu a força de trabalho, já que estas empresas se expandem com as possibilidades abertas pelo uso das telecomunicações e da informática, mas que o uso das tecnologias da informação nos *call centers* possibilita a grande rotatividade do trabalho, que a padronização tecnológica produz pela simplificação do seu uso.

Isto permite para as empresas de *call centers* garantir a contínua reposição da sua força de trabalho, pela rápida aprendizagem do uso da maquinaria. Este quadro ficaria mais claro se as empresas divulgassem a quantidade da força de trabalho que não é contratada após o período de trabalho temporário, geralmente um período de três a seis meses. Mas como é possível verificar nos anúncios de emprego em jornais e em agências de emprego, a procura por força de trabalho é muito alta. Em uma cidade como Londrina, onde funcionam duas grandes empresas de *call center*, sendo uma com cerca de 1.500 funcionários, podemos encontrar em uma análise dos jornais da cidade, a abertura de 100 vagas semanais para teleoperador⁷⁹.

Ao mesmo tempo, aponta Sennett (1999, p. 87) que nos ambientes informatizados “[...] a maquinaria é o único padrão de ordem, e por isso, tem de ser fácil para qualquer um, não importa quem operar”. Em relação à maquinaria informacional, sua simplificação reduz a exigência de qualificação técnica do trabalhador, não correspondendo às exigências de escolaridade com nível superior, ao necessário para lidar com a maquinaria.

O menor tempo de qualificação pela padronização das tecnologias e de todo o processo de trabalho nos *call center* está ligado diretamente à presença de elementos do toyotismo e do taylorismo nos setores desqualificados ou com baixa qualificação técnica do trabalho informacional. Veremos agora, como se apresenta o toyotismo e taylorismo em um trabalho essencialmente informacional, como é o caso dos *call centers*, e como eles se relacionam com a qualificação dos teleoperadores.

⁷⁹ Sobram vagas de *call center* na cidade: rotatividade de funcionários aumenta ofertas de trabalho. *Jornal de Londrina*, Londrina, 26 nov. 2007. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/jl/geral/conteudo.phtml?t=1&id=716381&tit=Sobram-vagas-de-call-center-na-cidade>>. Acesso em: 13 jan. 2008.

CAPÍTULO III

A PERMANÊNCIA E RUPTURAS DO TAYLORISMO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NOS CALL CENTERS

3.1 O TAYLORISMO CONJUGADO AO NOVO MODELO GERENCIAL NOS *CALL CENTERS*

Nos *call centers*, encontramos a permanência do taylorismo, agora adaptado às novas tecnologias da informação. No entanto, algumas rupturas e características do modelo toyotista são apontados pelos estudos, na sua maioria, como desdobramentos do próprio taylorismo.

A permanência do taylorismo nos *call centers* é discutida pela grande parte dos estudos utilizados nesta dissertação. Entre eles podemos destacar: Abrahão; Torres (2004); Braga (2006b; 2007a); Cousin (2002); Diniz (2006); Korgut (2008); Lendrick (2003); Mendes (2005); Moreira-Ferreira (2007); Rosenfield (2007a; 2007b); Veloso (2004); Venco (1999; 2006a; 2006b); Wolff (2004); Zarifian (2002). A maioria dos estudos destaca a rotinização, repetição e simplificação do trabalho pela padronização tecnológica, como elementos tayloristas. A padronização, sob a administração participativa, teria rotinizado, além dos músculos, o cérebro dos trabalhadores.

Conforme o estudo de Braga (2007a, Não paginado):

Ao contrário do que muitos previam há quinze anos, a revolução informacional não foi capaz de superar a oposição existente entre as atividades laborais de execução e as de concepção: serviu, antes, como um privilegiado instrumento de controle e de rotinização da força espiritual do trabalho.

Sabemos que o processo de trabalho nos *call centers* estudados desenvolve-se pelo contato por telefone, tanto por parte das empresas, quanto por parte dos clientes. Ao fazer ou receber uma ligação, o teleoperador é obrigado a seguir roteiros de atendimento na forma de *scripts* ou orientação direta da gerência por meio da supervisão. Este elemento, que é a da rígida hierarquia das funções, como elemento taylorista, está presente nos *call centers*. Assim, por mais que exista comunicação entre trabalhadores e gerência, os trabalhadores não possuem autonomia para tomar decisões, e não podem conversar entre eles. Todas as

operações realizadas pelos teleoperadores são supervisionadas pelo sistema informatizado e pela supervisão. A partir desta dupla supervisão, a avaliação é direcionada para as metas do grupo e do indivíduo. Na empresa observada pelo autor, existiam as duas formas de avaliação, mas só a individual incidia sobre o salário real. É para as metas individuais que a atenção da gerência se volta.

As características principais da forma de organização taylorista do trabalho são encontradas nos *call centers*.

Ora, que diferença há nessas características do taylorismo, com a padronização dos roteiros de atendimento, pensados pela empresa contratante e executados pelos trabalhadores da empresa terceirizada de teleatendimento – sendo que esses não podem modificá-los sob pena de punição? Ainda, pode-se comparar a ergonomia das posições de atendimento e a implantação de ginástica laboral nos *call centers* com as condições pensadas pelo taylorismo (MENDES, 2005, p. 92).

Em *telemarketing* são observadas características do sistema taylorista de produção tais como a divisão entre planejamento e execução do trabalho, o controle de tempos e movimentos e a seleção “científica” do trabalhador na busca de maior produtividade e da produção de mais-valia (VENCO, 1999, p. 63).

A análise de Venco (2006b) indica que, nos *call centers*, a racionalização do trabalho está respaldada no uso das novas tecnologias cuja finalidade é o controle do movimento e da produtividade dos trabalhadores, e que a partir da utilização desta nova base técnica com a finalidade capitalista, ficam realçadas a fragmentação e as desigualdades das relações de produção, “e faz com que se desenvolva o espaço produtivo em bases tayloristas” (VENCO, 2006b, p. 10).

Para Venco (2006b), sua análise leva-a a afirmar que a permanência do taylorismo no ramo dos *call centers* só pode ser entendida com a compreensão do emprego das novas tecnologias.

O forte predomínio do taylorismo indica que a organização do trabalho implantada neste setor da economia encontra respaldo na sofisticação tecnológica, posto que toda movimentação nas posições de atendimento (PA) é registrada pelo *software*: o número de ligações feitas e recebidas, o tempo de atendimento, as pausas, as vendas realizadas, as estatísticas dos resultados das ligações, a indicação de clientes à espera e o tempo excedido de atendimento, entre outros dados (VENCO, 2006b, p. 9).

A análise de Venco (2006b) mostra que outras pesquisas levantadas pela autora, mas que não foram utilizadas como material bibliográfico nesta pesquisa, afirmam encontrar principalmente características tayloristas nos *call centers*, entre elas estão Buscatto (2002) e Lechat & Delaunay (2003). Conforme Venco (2006b), para estes autores as principais características encontradas nos *call centers* seriam:

[...] parcelamento de tarefas, a divisão entre o planejamento e a execução, a prescrição do trabalho e o controle dos tempos e movimentos – movimentos agora expressos pela voz dos atendentes, que passa a ser o elemento principal da atividade substituindo os músculos da produção industrial do passado (VENCO, 2006b, p. 8).

Diferentemente da forma de organização taylorista/fordista adotada antes da última grande reestruturação produtiva, em que a disciplina do trabalhador recaía principalmente sobre seu corpo, deixando a mente do trabalhador livre para pensar, como nos mostra Gramsci (1976), a administração participativa vai se ocupar em disciplinar o corpo e o “espírito” do trabalhador.

O sistema flexível de trabalho adotado pelo modelo toyotista reproduz de forma potencializada, com a utilização das TIC's, o mesmo controle do tempo e intensificação do trabalho característicos da forma de organização taylorista/fordista. De acordo com a análise de Mendes (2005, p. 73): “Nesse contexto, é possível concluir que o sistema flexível de trabalho constituídos nessas centrais de atendimento é uma continuidade das práticas de controle do sistema fordista-taylorista”. O mesmo ponto de vista é compartilhado por Braga (2006b, p. 13): “[...] trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo da relação de serviço: uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional e prisioneira do *script*”.

A preocupação fundamental do taylorismo, que é expropriar os saberes tácitos dos trabalhadores e de controlar e padronizar através disso os “segredos” ou macetes operários, resiste no trabalho informacional. O saber tácito é o mais precioso bem dos operários que se coloca na relação de força com o capital. Como aponta Coriat: “[...] se o taylorismo se alimenta largamente das práticas que lhes preexistem, ele consiste numa renovação e numa *sistematização dessas práticas* segundo determinados princípios, sistematização essa que estabelece a sua especificidade” (CORIAT, 1985, p. 88). O estudo de Braga (2007a, Não paginado) também aponta a expropriação do saber do teleoperador como sendo o interesse fundamental do novo modelo gerencial:

A taylorização da atividade do teleoperador consiste nisto: *aprisionar a força espiritual do trabalho* – e seus conhecimentos práticos – em uma rotina produtiva marcada pela interação do trabalho com as tecnologias informacionais, assim como pela coordenação informacional entre serviços.

Desta maneira, a permanência do taylorismo não se restringe a uma forma de produção capitalista específica datada. Se ele nasce em um momento histórico específico, o mesmo não pode ser colocado para o seu término. Isto porque é

justamente por se basear em princípios que permitem a ordenação e a combinação dos elementos, que ele poderá, sempre em processo de transformação e de desenvolvimento [...], conservar, como sistema, características constantes quaisquer que sejam as modificações que lhe advenham da sua aplicação a tal ou tal indústria (CORIAT, 1985, p. 88).

Baseado na separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, treinamento dos trabalhadores para que seja disciplinada a padronização dos procedimentos de trabalho, controle do trabalho (execução) e apropriação do saber dos trabalhadores como forma de romper com as resistências dos mesmos, o taylorismo visa à simplificação do trabalho aplicado nos setores produtivos mais rotinizados, como é o caso dos *call centers*.

Mas a utilização do método taylorista não se dá da mesma forma e sem nenhuma modificação nos *call centers*. O taylorismo nestas empresas não pode ser visto de forma simples e unívoca, como aponta Rosenfield (2007a). A autora distingue as características do neo-taylorismo e do pós-taylorismo para tentar uma classificação no setor.

O neo-taylorismo se faria notar por submissão ao tempo e à estrutura dos *softwares*, controle racional do tempo e do trabalho por meio da informática, produtividade máxima em detrimento das boas condições físicas e psicológicas dos trabalhadores (ver Lesão por Esforços Repetitivos, LER, e depressão). Seria um trabalho “sem refúgio”. A priori, o trabalho prescrito é o trabalho real e controlado, embora formas de burlar o controle sejam desenvolvidas (Rosenfield, 2008, prelo). A organização do trabalho em *call centers* poderia se enquadrar nas características do pós-taylorismo pela demanda de mobilização subjetiva e de competências relacionais e comunicacionais, assim como por analogia à injunção paradoxal, embora haja mudanças no seu conteúdo: no pós-taylorismo industrial a injunção paradoxal é ser autônomo e trabalhar dentro das normas, ou seja, em nome de tornar-se sujeito, o trabalhador é enviado à sua condição histórica de objeto e, em nome de maior liberdade, legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva (Rosenfield, 2003b). Já no pós-taylorismo informacional, e especificamente em *call centers*, trata-se de garantir a qualidade e a satisfação do cliente, ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que é um bom negócio, mesmo quando o próprio operador sabe que não é (como vender um plano de provedor de *internet* para quem não tem computador) (ROSENFELD, 2007a, p. 452).

Ao retornar ao apontamento de Coriat (1985) para entender as diferenças entre neo-taylorismo e pós-taylorismo, vemos que o taylorismo se mantém com base em princípios que permitem “ordenar e combinar” elementos, possibilitando conservar como sistema os elementos constantes nas mais variadas formas que pode tomar em sua aplicação. Com esta distinção, Rosenfield (2007a) consegue apontar os elementos do neo-taylorismo ou do pós-taylorismo que se confundem no processo de trabalho nos *call centers*.

(1) há somente um parcelamento relativo das tarefas, ou seja, a situação de trabalho é “completa”, embora ela possa ser recortada e sequenciada; 2) há setores com trabalho repetitivo (registros diversos, informações), onde os trabalhadores são facilmente substituíveis; mas há setores com trabalho mais autônomo e interativo com o cliente (venda, retenção), onde as competências são mais valorizadas e os trabalhadores menos facilmente substituíveis; 3) é possível verificar uma supervisão rígida pela hierarquia, mas combinada com uma tripla relação: assalariado, hierarquia e cliente (ou usuário), ou seja, de um lado, vemos a tradicional relação entre chefe e subordinado e, de outro, essa relação ganha um outro pólo, que pode mesmo se sobrepor à relação entre chefe e subordinado (ROSENFELD, 2007a, p. 452).

Desta forma, o processo de trabalho nos *call centers* combina os elementos constantes do taylorismo com a utilização das TIC's, mas também elementos do toyotismo voltados para a cooptação da subjetividade dos teleoperadores. Dentre os elementos tayloristas presentes na bibliografia podemos destacar: o controle dos gestos e movimentos dos teleoperadores pelos *softwares* e pela limitação do fio do *headset*; a individualização do posto de trabalho em PA; o controle do tempo pelo monitoramento informatizado e pelos *softwares* é total em todas as atividades ou pausa, sendo que o atraso de um segundo na pausa pode gerar uma advertência para o teleoperador; o controle do processo de trabalho pelo *software* que permite a supervisão instantânea das monitorias em tempo real e dos indicadores dos teleoperadores.

Dentre os elementos toyotistas podemos apontar: reuniões em grupo, equipes de trabalho, participação ativa dos teleoperadores, formas de avaliação coletiva, maior comunicação e interação entre teleoperadores, supervisores e a gerência, trabalhador polivalente, flexibilidade do uso da força de trabalho.

Um elemento importante que podemos destacar, dentre os apontados, diz respeito à comunicação, elemento toyotista que nos estudos sobre *call center* é encarada de forma taylorista. Isto ocorre devido ao fato de só poder ser determinada pela gerência ou supervisão, e também da exigência de cega obediência dos teleoperadores ao *script* no atendimento. No taylorismo mais clássico “havia uma necessidade de comunicação zero; ou seja, o ato de comunicar entre trabalhadores na cadeia de produção não produzia nada e era

visto como perda de tempo, como um elemento de degradação da produção” (LENDRICK, 2003, p. 12). Para Lendrick (2003) e Moreira-Ferreira (2007), os *scripts* constituem um elemento do taylorismo, pois é utilizado para padronizar o atendimento, servindo como meio de aumentar a produtividade do trabalho. “Nas CATs, os atos de linguagem são os meios de produção; por isso existe a necessidade de uniformizá-los, como no taylorismo, a fim de tornar mais rápido e eficiente o atendimento e de não afetar a imagem da empresa, nem a confiança do cliente” (LENDRICK, 2003, p. 12). Desta forma, os *scripts* reduzem a comunicação por ser um roteiro de atendimento rígido limitado pela hierarquia das funções “os operadores devem se remeter sempre à supervisão e nunca aos pares” (ROSENFELD, 2007a, p. 453). Todavia, o seu conteúdo é produzido e expropriado dos teleoperadores no próprio processo de atendimento, sob os estímulos de colaboração e participação ativa, fato que incide sobre a dimensão cognitiva dos trabalhadores, próprio do toyotismo.

O pós-taylorismo aparece na obra de Zarifian (2003) como parte da construção histórica das competências. Para o autor, o pós-taylorismo e as competências seriam parte do mesmo processo de rompimento com o taylorismo e de valorização do saber social do indivíduo no processo de trabalho.

A nova forma de organização que se complementa com o taylorismo nos *call centers* é o toyotismo. Conforme Veloso (2004, p. 101):

Vale ressaltar que as características pertinentes ao ambiente organizacional do *call center*, apresentadas por meio de depoimentos conflitantes de operadores e supervisores refletem as características do discurso *toyotista* principalmente por divulgar uma ‘inautêntica reinserção’ do homem no ambiente de trabalho que tem a mesma função do gesso decorativo em uma obra, ou seja, a de ‘maquiar’ uma situação, uma base concreta, que neste caso é a necessidade constante de acúmulo de riquezas.

Como nos apresenta Veloso (2004) em seu estudo *O gesso em cima do concreto*, é o novo discurso gerencial que estimula a participação criativa do teleoperador e o trata como colaborador, representante ou operador, ao mesmo tempo que conjuga as características degradantes do taylorismo apresentadas acima.

A mesma diferença é mostrada no estudo de Diniz (2006) e Moreira-Ferreira (2007):

Com esse serviço, surgem novas formas organizacionais dotadas de características contraditórias: aos atendentes são exigidos cuidados com a eficiência e eficácia do serviço, de forma a tender tanto aos objetivos organizacionais, de produtividade, quanto às demandas dos usuários, de

satisfação com o atendimento e qualidade do serviço prestado. [...]. Porém, mesmo com esse novo cenário, existe uma realidade baseada em um modelo taylorista de administração (DINIZ, (2006, p. 2).

O *telemarketing* é uma atividade da economia moderna que vive uma dicotomia constante: divide-se entre uma administração de preceitos tayloristas (altamente controlada em metas, métricas, *scripts*, treinamentos, monitoria e *feedbacks* [...]), e a visão atual da gestão de pessoas, permissível da interação participativa e da integração do colaborador à organização, necessitada da competência comunicativa flexível para o melhor atendimento (MOREIRA-FERREIRA, 2007, p. 26).

Esta “*competência comunicativa flexível*”, apontada por Moreira-Ferreira (2007), está intimamente relacionada com as novas práticas gerenciais conjugadas ao taylorismo. No entanto, as metas em equipes e os *feedbacks* apontados pela autora como tayloristas são elementos toyotistas.

As sobreposições de tarefas, como falar, escrever e navegar⁸⁰, como mostra Santos (2004, p. 28), faz a autora afirmar em sua pesquisa que “estamos diante de uma nova taylorização do terciário, que, neste caso, prega o forte controle do tempo médio de atendimento, impondo agora aos trabalhadores grandes exigências mentais e psíquicas”. Mais uma vez encontramos elementos toyotistas ligados à expropriação da dimensão cognitiva dos teleoperadores, fato que não ocorria no taylorismo clássico.

O estudo de Abrahao e Torres (2004), aponta a contradição existente nas tarefas que exigem cooperação nas interações de trabalho e os fortes padrões de execução e de controle temporal, que restringem as interações da forma de organização toyotista. “Assim pode-se dizer que nas centrais de atendimento ainda vigoram os princípios tayloristas, principalmente, o controle rigoroso, a divisão de tarefas e a pressão temporal para a produção” (ABRAHAO; TORRES, 2004, Não paginado).

O estudo de Silva (2006) vai ao sentido contrário da maioria dos pesquisadores, ao relativizar a permanência de práticas tayloristas nos *call centers*. A sua defesa baseia-se no fato de ter encontrado uma heterogeneidade de *call centers* e de funções executadas no atendimento dentro deles. O autor tenta corroborar sua afirmação com uma série de dados de três *call centers*, mostrando que parte dos teleoperadores considera seu trabalho criativo e está satisfeita com a “estabilidade, trabalho interessante, autonomia, carga horária, condições de trabalho, oportunidade de aprender e ambiente de trabalho” (SILVA, 2006, p. 103 a 107).

⁸⁰ Santos (2004), se refere à utilização dos *softwares* de atendimento, no caso, a *intranet* da empresa, onde o teleoperador pode encontrar as informações e procedimentos necessários ao processo de trabalho.

O problema da análise de Silva (2006) é que, ao tentar relativizar a precarização do trabalho nos *call centers* pela diversidade de atividades que envolvem o processo de atendimento ao cliente, não percebe que do ponto de vista da totalidade das relações que organizam o processo de trabalho, o ponto comum destas diversas atividades é a junção de características constantes do taylorismo conjugadas com as novas características do toyotismo. Assim, a análise da fala de um teleoperador sob sua condição de trabalho deve considerar o discurso de cooptação da administração participativa. O fato é que a maioria dos estudos mostra uma situação inversa, trabalhadores descontentes e estressados.

A questão reside na formação do *call center* como atividade produtiva, o que implica para os teleoperadores uma organização do trabalho que seja eficaz na extração de mais-valia, Coriat (1985), com a utilização de elementos do taylorismo, já apontados. Do mesmo modo, encontramos formas de expropriação da esfera criativa dos trabalhadores, tanto que para isso o discurso mistificador da gerência funciona como forma de cooptar o “espírito” dos trabalhadores.

Deste modo, estamos seguros em afirmar, apoiados em uma diversidade de estudos de casos em *call centers*, que o taylorismo é encontrado nos *call centers* conjugado com os novos elementos adotados pelo modelo toyotista, citados anteriormente. Assim, como veremos adiante, é na flexibilidade do processo de trabalho nos *call centers*, que muda constantemente sob a demanda do mercado, que a padronização da produção do atendimento é realizada.

3.2 O USO DOS SCRIPTS E AS FORMAS DE PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO NOS *CALL CENTERS*

A importância do debate sobre o uso dos *scripts* e a padronização do trabalho nos leva a entender que mudanças sobre o processo de trabalho dos estudos de caso utilizados nesta pesquisa apresentam. O *script*, nesta discussão, apresenta-se como um fator que ajuda a entender, dentro do debate sociológico e das demais áreas sobre *call center*, um outro tipo de abordagem nestes novos processos de trabalho.

Outra característica importante no taylorismo, e não poderia ser diferente no toyotismo, pois quando falamos em padronização nos remetemos à redução do tempo e o aumento da produção é a padronização das ferramentas.

Coriat (1985) nos mostra que a “seleção da ferramenta” e a “uniformização dos meios de trabalho” fizeram do taylorismo um método de organização do trabalho eficaz na produção de mais-valia, já que permite à organização estabelecer a “melhor maneira” ou a maneira mais eficiente de trabalho para a reprodução do capital.

Nos estudos de caso sobre *call center*, o *script*, enquanto ferramenta de trabalho, é analisado sob dois pontos de vistas diferentes: 1º é visto apenas em sua forma técnica, isto é, no seu funcionamento como ferramenta de trabalho e o papel desempenhado na produção; 2º e também de forma social, isto é, enquanto ferramenta que domina o trabalhador, e que usada em conjunto com as TICs, impõe o ritmo de trabalho aos trabalhadores. Tanto numa forma quanto noutra, o *script* aparece como uma maneira de padronização do trabalho, retirando daí a especificidade que cada estudo dá a esta ferramenta.

Nos estudos que analisam o *script* em seu funcionamento técnico no processo de trabalho, encontramos sua descrição como informações em formato de documentos eletrônicos, com o objetivo de fornecer informações padronizadas e direcionadas aos teleoperadores, para o atendimento sobre produtos ou serviços, reclamações e dúvidas. Eles se destinam a integrar e validar as informações antes do fim da ligação.

A utilização dos *scripts* e a construção de uma base de dados que serve para esse fim estão relacionados com a própria utilização da tecnologia, como aponta Zuboff (1994, p. 84):

À medida que as organizações aplicam a tecnologia da informação, elas tendem a desenvolver mecanismos que permitem que informações sejam automaticamente geradas e captadas. Quando a automação continua, elas procuram meios para integrar as informações e torná-las validas, imediatas e acessíveis.

Conforme o entendimento de Barreto (1996, p. 3), o desenvolvimento de *scripts* pode ser encarado como uma função de produção de informação:

[...] é definida como a produção de informação, que se operacionaliza com práticas bem definidas, apoiadas em um processo de transformação, que se orienta por uma racionalidade técnica, que lhe é específico; estas práticas são representadas por atividades relacionadas com a reunião, a seleção, o processamento e o armazenamento da informação, por exemplo. A produção de informação se acumula continuamente para formar os estoques de informação.

Estes estoques de informação, que servirão para viabilizar o atendimento, são avaliados, constantemente, por uma equipe especializada, como nos mostra a pesquisa realizada por Silveira (2006, p. 117):

[...] na instituição bancária existe um processo automático de verificação da atualidade do *script*. O processo calcula quais *scripts* não foram atualizados nos últimos quatro meses, baseado na data de sua atualização, e notifica aos gestores da base sobre aqueles que estão desatualizados. Os gestores verificam o conteúdo do *script* e entram em contato com a área responsável por revalidá-lo.

Silveira (2006) nos mostra que os *scripts* não são apagados da base de dados da empresa, eles são desativados e ficam disponíveis para consultas, podendo ser recuperados ou remodelados. Os teleoperadores só entram em contato com os *scripts* que estão ativados, as consultas aos *scripts* desativados não estão disponíveis para eles. Em duas entrevistas realizadas com o responsável institucional da operadora de telefonia celular e com o gestor da empresa, pesquisada por Silveira (2006, p. 144), fica clara a importância da base de dados para o funcionamento do *call center*:

É tudo. É nossa fonte de informação, é nosso dicionário é nossa... realmente sem ela não dá para trabalhar. Ela é nosso alicerce, a pedra mor do negócio. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

Eu acho que dado ao volume de informações que tem hoje o positivo é ela conseguir suprir a necessidade, pelo menos até hoje, de atendimento do *call center*. [...] Um serviço formado por um número muito grande de usuários, então ela pode ser a pior das piores, porque está com uma imagem muito deteriorada, mas ainda atende (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Os *scripts* são desenvolvidos no momento em que surgem novos produto/serviços ou novas informações geradas pelo contato com os clientes que ainda não foram documentadas. Assim, eles são elaborados para funcionar em situações repetitivas, como no caso de perguntas iguais realizadas por clientes diferentes, e para atuar como meio de maximizar a produtividade do atendimento.

O *script* é a padronização das informações utilizadas no processo de trabalho nos *call centers*. Ele é utilizado desde o início até o término da ligação, restringindo grande parte da autonomia do teleoperador no processo de trabalho. Conforme a entrevista realizada por Silveira (2006, p. 85) com um funcionário de uma instituição bancária:

No nível dos atendentes, ela (base de *scripts*) traz uma padronização para o atendimento. Ela traz uma segurança a partir do momento que você reduz o custo do tempo. [...] Ela referencia o atendimento, então ela padroniza. A partir do momento que você padroniza e dá uma fonte de informação rápida, ele (agente) pode até demorar ali por um tempo, na curva de aprendizagem, mas depois que ele ultrapassa essa curva, ele mantém, ele sabe que qualquer mudança vai estar estruturada ali.

e também,

O que está padronizado, eu acho que é 100%. Quando a gente detecta algum assunto, é 100%, porque a gente coloca tudo. Agora, tem coisas que não existe *script*, isso existe sim. Tem um percentual que eu não sei qual é, solicitações que o cliente quer que a gente não tem nem noção do que seja (SILVEIRA, 2006, p. 145).

O estudo de Silveira (2006) nos mostra que não existe um padrão formal para a construção de um *script* em nenhuma das empresas estudadas por ela, indicando que o padrão utilizado é um padrão informal. “O padrão informal está associado ao conhecimento tácito das pessoas, e se esse não é repassado, acaba sendo perdido” (SILVEIRA, 2006, p. 121). Isto significa que este padrão informal é formado pela expropriação do conhecimento dos teleoperadores gerados no processo de atendimento.

O estudo de Silva (2004a) também apresenta o *script* com o mesmo posicionamento anterior.

No que se refere ao uso do *script*, pode-se afirmar que as atividades que envolvem a retenção de clientes limitam sua utilização. [...] A aderência ao *script* é maior quando envolve reclamações e sugestões dos clientes: as respostas são padronizadas e o teleoperador limita-se a registrar a reclamação ou sugestão do usuário na *Intranet* do provedor (SILVA, 2004a, p. 39).

Por outro lado, podemos perceber que o *script* permite a diminuição do tempo de atendimento e, conseqüentemente, o aumento do número de ligações atendidas pelos teleoperadores, representando a produção de mais-valia relativa. Conforme a análise de Braga (2006b, p. 12), o uso de *scripts* está relacionado a uma comunicação instrumental sob a coação do fluxo informacional.

A submissão à pressão oriunda do fluxo informacional é realizada, em grande medida, por intermédio do protocolo de comunicação – *script* – cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão tendo em vista a multiplicação das chamadas

por hora trabalhada. Assim, a autonomia do teleoperador é significativamente reduzida enquanto os supervisores escutam as comunicações para assegurar o respeito ao *script*.

A utilização da informática no processo de trabalho dos *call centers* auxilia a padronização do funcionamento do processo de trabalho dos teleoperadores. Conforme a empresa pesquisada por Wolff (2004), para cada campanha de *telemarketing* ou produto da empresa, há o desenvolvimento de *softwares* que realizam a pré-definição do diálogo a ser realizado entre clientes e teleoperadores.

Batizado de "*script*", esses *softwares* resultam nas nossas conhecidas telas, que se abrem para os operadores a cada nova ligação enviada. [...]. Em vista disso, o *script* é uma ferramenta flexível, que permite receber alterações e acréscimos de dados conforme as variações do mercado de consumo (WOLFF, 2004, p. 328).

Concebido para gerar resultados em produtividade, estes *softwares* contêm o diálogo padrão para todos os serviços e para todas as situações de atendimento (VENCO, 1999, p. 79). Além disso, no caso da empresa pesquisada por Wolff (2004), o *software* permite que o teleoperador preencha a opinião dos clientes sobre produtos ou propostas para novos produtos a serem associados. Segundo entrevista realizada por Wolff (2004, p. 329) com a gestora de negócios da empresa pesquisada:

O *script* é retro alimentável. Independente do *script* estar aprovado ou não, a campanha [de marketing] pode já estar em andamento, se uma operadora tem uma tirada interessante a gente discute com a Sercomtel e reorienta tudo. Esse tipo de coisa não existe nos outros projetos. Até existe, mas lá é através de uma caixa de sugestão em que a qualidade faz o gerenciamento e dispara para as áreas "porque a gente não fala assim, assim, assado". Aí a gente analisa e dá a resposta para o operador se sua sugestão será ou não implementada, e o porquê.

Os *call centers* utilizam como fonte de informação para a base de *scripts* o conhecimento gerado pelo próprio processo de trabalho, através do contato gerado com os clientes, por meio da mediação dos PQTs, ferramenta toyotista. Este conhecimento, que só o teleoperador possui e que é fundamental para o funcionamento do *call center*, é expropriado do saber tácito do teleoperador e materializado em forma de *scripts* e *softwares*. Esta expropriação é realizada pelos métodos dos PQTs aplicados à informatização.

Assim, a expropriação do conhecimento do teleoperador (trabalho vivo) e sua transformação em *scripts* (trabalho morto), como parte da aplicação da administração

participativa, age no sentido de o trabalho morto predominar sobre o trabalho vivo, neste processo em que o conhecimento dos teleoperadores é transferido para os *softwares* de atendimento.

As análises de Braga (2006b) e de Wolff (2004) nos mostram como as empresas se apropriam do trabalho intelectual dos trabalhadores e o transformam em um outro patamar de exploração no processo produtivo.

Podemos perceber nesta citação que os elementos “planos de ação” e “instruções de trabalho” são partes constituintes deste novo modelo gerencial, pois são mediados pelos Programas de Qualidade Total:

[...] o *script* funciona como um "plano de ação" padronizador do fluxo da produção e dos processos de trabalho e, ao mesmo tempo, como um tipo de "instrução de trabalho" dentro desse processo produtivo. Sob esse último formato, o *script* funciona como um mecanismo de expropriação do saber tácito dos operadores, visto que são os próprios operadores um dos principais canais de fornecimento das informações que vão determinar sua elaboração e atualizações. Essas informações se configuram tácitas na medida em que apenas os operadores as detêm, não só pelo fato destes executarem o trabalho e, portanto, terem um contato direto com o cliente e, assim, serem mais passíveis de angariar experiências que possam vir a melhorar os procedimentos de trabalho; mas, sobretudo, porque é para eles que os clientes passam as preciosas informações que possibilitarão a maximização do mercado da empresa-mãe (Wolff, 2004, p. 329).

Como vimos, nos *call centers*, além da padronização das TIC's, temos a padronização da fala do teleoperador na forma de *scripts*. Conforme o estudo de Lendrick (2003, p. 12):

No contexto institucional onde trabalham esses profissionais de atendimento, há o emprego de uma linguagem tecnicizada, especializada, roteirizada, o que pode ser visto como uma extensão do taylorismo". [...]. Nas CTAs, os atos de linguagem são os meios de produção; por isso, existe a necessidade de uniformizá-los, como no taylorismo, a fim de tornar mais rápido e eficiente o atendimento e de não afetar a imagem da empresa, nem a confiança do cliente.

O estudo de Braga (2006b, p. 5) aponta a degradação nos setores de serviço para o que ele chama de “rotinização da comunicação compreensiva”, o processo de redução da subjetividade dos trabalhadores pelo impedimento de sua reflexão sobre o processo de comunicação, deformando a capacidade comunicativa pela sua transformação em uma comunicação instrumental dirigida por um *script*.

Conforme Souza (2005, p. 50), os *scripts* padronizam não apenas o atendimento, mas a organização do trabalho nos *call centers*:

A falta de autonomia decorre em primeiro lugar pela padronização do atendimento decorrente do *script*. Em segundo lugar, porque existe o controle externo do conteúdo da conversação através do monitoramento pelos supervisores. Em terceiro lugar, porque os operadores são postos numa situação de meros executores de uma tarefa, tal qual a divisão política tayloriana entre os que pensam e dirigem e os que meramente executam tarefas mecânicas.

O estudo de Souza (2005, p. 50) nos mostra como uma ferramenta moldada e padronizada pela gerência objetiva aumentar a produtividade pela redução do tempo de atendimento, o *script* “implementa um processo de burocratização das expressões e sentimentos [...]”.

O depoimento da gestora de negócios da empresa estudada por Wolff (2004) mostra como o *script* concorre no processo que a autora aponta como “reificação no contexto do trabalho terceirizado”.

Cada operador tem um supervisor imediato que é quem faz aquilo fluir, acontecer. No caso do *telemarketing*, em algum momento antes de os operadores começarem a utilizar um novo **script**, a ferramenta é apresentada para eles, e eles são treinados para utilizá-lo. Se ali, naquele exato momento, eles percebem que alguma pergunta vai interferir de alguma forma no processo de abordagem do cliente, ou que vai interferir na sua coleta de dados, ele sinaliza para a gente, e isso é passado para a Sercomtel. Normalmente a Sercomtel está junto nessa hora. A gente trabalha muito interagido, no momento em que o **script** é apresentado para a central, geralmente, a pessoa responsável pela campanha na Sercomtel está junto, na mesma sala, e os operadores fazem as sugestões: “olha se a gente disser assim, e tal [...]”. Dependendo da pergunta, vem uma resposta, porque **eles têm a vivência**. Então, a sugestão do setor de operação é extremamente importante para o andamento da campanha (WOLFF, 2004, p. 330).

A reificação, conforme apresentamos no primeiro capítulo, no contexto do trabalho terceirizado, proporcionado pela aliança das TIC's com os Programas de Qualidade Total, atua na interação paradoxal em que há a utilização dos *scripts* de forma flexível em um contexto altamente padronizado.

A relação da utilização do *script* com o aumento de produtividade do trabalho pela diminuição do tempo de atendimento mostra como o toyotismo e o taylorismo nos *call centers* atuam de forma rígida no controle da fala e, conseqüentemente, do pensamento do teleoperador.

Conforme a análise de Moreira-Ferreira (2007, p. 30), percebemos o *script* como orientações rígidas das formas de atendimento, pois, “Sabe-se que os *scripts* em *telemarketing* têm por objetivo, em essência, controlar a produtividade e, assim, reduzir o tempo da chamada e aumentar a possibilidade de um maior número de ligações recebidas ou efetuadas por teleoperador”.

Desta forma, a utilização dos *scripts* visa à simplificação do trabalho e serve como forma de baratear a força de trabalho e evitar gastos com treinamentos, que trabalhadores com maior autonomia na fala e, conseqüente, maior qualificação técnica demandariam. Assim, como aponta Silveira (2006, p. 78): “A padronização do atendimento no *call center* visa inculir uma ‘fala’ única, institucional, proferida independente da voz, ou seja, do agente”.

Os estudos de Dias (2005) e de Venco (1999) apontam o forte controle a que são submetidos os teleoperadores para que se utilize o *script*, como forma de aumento de produtividade. Dias (2005) mostra que este controle está ligado às monitorias e aos programas de qualidade da empresa estudada. A análise de Venco (1999) critica o posicionamento da gerência da empresa estudada, ao demonstrar que a naturalidade do atendimento cobrado dos teleoperadores, no sentido de evitar o atendimento “robotizado”, contrasta com a inflexibilidade para mudanças em relação ao *script* no contato com os clientes, “e o desfecho é sempre decorar e introjetar o *script*” (VENCO, 1999, p. 80).

A solicitação por *scripts* padronizados, por sistemas mais eficientes traduzem a extrema cobrança por produtividade a que são submetidas, não considerando no entanto o efeito da estandardização sobre a sua própria individualidade (VENCO, 1999, p. 83).

Contudo, a padronização nos *call centers* não se dá exclusivamente com a fala dos teleoperadores. De acordo com Wolff (2004), para evitar variações na qualidade dos produtos ou serviços, as atividades relacionadas devem ser padronizadas, e para isso é necessário um rígido controle sobre a força de trabalho.

Porém, como os *call centers* encontram-se apenas nas “pontas” das cadeias produtivas, ocupando os papéis mercadológicos, no processo de atendimento ao consumidor, de trabalho “redundante” e de baixa reflexão pela simplificação do trabalho, a permanência de elementos tayloristas, inseridos no conjunto das práticas do modelo toyotista em um trabalho informacional, responde aos interesses da continuidade da exploração do trabalho em novos setores, e responde, também, à “solução de produto”, com a industrialização do setor de

serviços. “Em grande medida, a emergência das Centrais de Tele-Atividades (CTAs) coroa os desdobramentos da rotinização taylorista da relação de serviço e eleva o processo de produção desta mesma relação à escala industrial” (BRAGA, 2006b, p. 9-10).

Como vimos no primeiro capítulo, nos *call centers* o processo de trabalho está desvinculado da produção material, mas se insere como produtivo ao ser transformado em mercadoria. Assim, ao se formarem empresas de *call center* como atividade fim sob o interesse específico da produção de mais-valia, o processo de trabalho, que é ao mesmo tempo, o processo de atendimento e o produto fim destas empresas, deve ser realizado sob o controle, combinação e padronização do trabalho vivo e trabalho morto. Conforme Braga (2006b, p. 15):

A utilização das tecnologias informacionais no sentido do enraizamento do controle sobre o trabalhador coletivo transforma-se em um imperativo tão mais vigoroso quanto necessário para diminuir os custos empresariais. O trabalho subjugado pelo fluxo informacional produz uma determinada experiência classista que, de fato, atesta como nenhum outro a taylorização dos conhecimentos práticos originários da subjetividade do trabalhador coletivo.

Nos *call centers*, impera, como vimos antes, o “trabalho redundante” (DANTAS, 1999). Isso significa que os processos de trabalho já vêm padronizados pelos trabalhos prévios de planejamento e criação, realizados pelo “trabalho com incertezas” (DANTAS, 1999). Deste modo, a necessidade de expropriar os conhecimentos tácitos dos teleoperadores é fundamental, pois é no processo de produção que os macetes e conhecimentos, saber tácito, são gerados e são estes conhecimentos os mais importantes para o capital.

Assim, aliado à exploração do trabalho nas empresas que utilizam essencialmente as tecnologias da informação, o saber de caráter generalista passa a ser preferido em detrimento do conhecimento técnico, para fins de otimização de processos de trabalho. O conhecimento de caráter generalista é preferível, pois tem baixo poder de barganha ou de intervenção direta dos trabalhadores sobre o processo produtivo, ao contrário dos saberes especializados.

As novas tecnologias da informação retiram o saber tácito dos teleoperadores e atuam sobre a qualificação, adaptação ou adequação ao simples manejo e execução da maquinaria informatizada. Esta adequação funciona como uma preparação para imposição/conformação ao uso das mesmas tecnologias. Neste processo,

o fetiche da tecnologia exerce um papel fundamental, pois é este fenômeno que deixa a subjetividade do trabalho devidamente aberta e propícia para se adaptar às materializações tecnológicas pelas quais a produção capitalista continuamente passa para garantir a manutenção e otimização da mais-valia (WOLFF, 2004, p. 173).

A adaptação dos teleoperadores, já realizada em nível de usuário pelo contato na vida cotidiana com as TIC's, é facilitada durante o processo de treinamento, rebaixando o tempo e custo com a força de trabalho (MENDES, 2005; KORGUT, 2008). Este fato reforça a utilização das competências comportamentais dos trabalhadores de *call center* pela gerência, pois permite se aproveitar dos saberes tácitos que os trabalhadores já possuem ao ingressar nos *call centers*.

Essa é uma das formas de padronização que as tecnologias da informação operam como controle e simplificação. Assim, a simplificação implica profundamente na escolha das competências comportamentais dos trabalhadores de *call center*.

A outra forma de padronização importante neste contexto é a que liga empresas diferentes ou partes de uma mesma empresa no uso das tecnologias da informação essenciais para a consolidação da empresa-rede, discutidas no primeiro capítulo. Sendo assim, uma empresa que contrata o serviço terceirizado de um *call center* pode, através da padronização tecnológica, controlar, monitorar e avaliar a qualidade dos serviços prestados pela terceirizada. O controle da qualidade total no fluxo do processo de trabalho, que também é informacional, determina as ações tanto “preventivas” quanto “corretivas”⁸¹ para garantir a qualidade do atendimento ao cliente.

Este controle incide fundamentalmente sobre os teleoperadores sob a forma de avaliações, como indica o trabalho de Wolff e Cavalcante (2006, p. 263) em seu estudo sobre uma empresa de telecomunicações e a sua terceirizada de *call center*.

A excessiva preocupação com a padronização do atendimento em sua terceirizada, tida como a “linha de frente” da sua produção, acaba por impor um grau de vigilância jamais presenciado entre seus próprios trabalhadores. Os operadores sofrem um constante e duplo monitoramento. Constante porque tem que cobrir 100% dos operadores durante todo o seu expediente, muitas vezes por meio de procedimentos *on-line* (em tempo real). E duplo porque tal monitoramento é efetuado tanto pela ASK! quanto pela Sercomtel.

⁸¹ Léxico próprio dos Programas de Qualidade Total.

A padronização tecnológica e organizacional nos *call centers* opera sob a lógica da automação exposta por Lojkin (1995) e Zuboff (1994), aumentando o controle do tempo sobre as tarefas e o movimento dos trabalhadores.

A padronização nos *call center* segue o caminho pelo qual os teleoperadores transformam em dados, através da digitalização e armazenamento em banco de dados das empresas contratantes, as informações obtidas pelo contato com os clientes. Estes dados, após analisados por trabalhadores especializados, serão transformados, por um lado, em novas mercadorias, materiais e imateriais, produtos e serviços e, por outro, em novas padronizações nos processos de trabalho, seja pelos novos *scripts* seja pela otimização (WOLFF, 2004, 2005) dos *softwares*, como foi discutido anteriormente (SILVEIRA, 2006).

Podemos perceber que esta padronização serve para que as informações não se percam no caminho, o que traria prejuízo para as empresas contratantes. Isso representa todo um esforço de análise científica por parte da gerência em organizar um formato de atendimento que atenda a essa finalidade. O resultado deste esforço apresenta-se como padronização do trabalho.

Como todo processo de quantificação da informação em dados, reificação da informação, processo que transforma a informação em mercadoria, não deve ser deixado reservado exclusivamente para trabalhadores especializados, novos *softwares* são desenvolvidos para aumentar o controle do capital sobre a informação.

A análise de Wolff (2004) mostra como o aumento do controle sobre a informação ocorre com um programa utilizado na empresa pesquisada, cujos resultados otimizam o processo de padronização. O programa é o CRM, *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com Clientes) que, além de permitir a integração e padronização de informações, permite o cruzamento de dados para verificar tendências de consumo.

Assim, como discutimos anteriormente, o controle do capital deve incidir principalmente sobre a possibilidade da informatização dos setores envolvidos diretamente no aumento da produtividade e no controle da força de trabalho, como forma de simplificação e de desqualificação dos trabalhadores. Daí a importância das tecnologias no posicionamento dos *call centers* nas cadeias produtivas e de sua transformação em atividade produtiva, como mostramos no primeiro capítulo.

A análise de Venco (1999, p. 69) nos mostra que o responsável por este controle nos *call centers* são os *softwares*.

É ele [*software*] o responsável pela organização do trabalho: distribui as chamadas telefônicas aos operadores a mais tempo ociosos, orienta sobre procedimentos, mensura o tempo de duração das ligações, emite relatórios de produtividade, registra o tempo de permanência e de interrupções nos postos de atendimento e, sobretudo, grava *todos* os atendimentos efetuados. Imprime, enfim, aos trabalhadores ritmo de trabalho e controle das atividades que assemelham-se aos efeitos do panóptico, que estabelece um ‘estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder’ [termo acrescido].

Desta forma, o controle da gerência sobre os trabalhadores apresenta-se muito mais eficaz, perspicaz, sutil e instantâneo. Wolff (2004, p. 334) mostra que nas empresas de telecomunicações o uso dos sistemas informáticos afeta diretamente a relação entre gerentes e subordinados:

As decisões antes tomadas pela gerência passaram a ser incorporadas nos *softwares* e a função de monitoramento foi deslocada para o controle das informações, o controle de qualidade e a avaliação do desempenho operário. Ao propiciar a detenção de informações relativas a todo tipo de atividades operárias dentro da empresa, a informática proporcionava um melhor controle sobre o trabalho, ao mesmo tempo em que eliminava a necessidade de um domínio mais direto, ‘cara-a-cara’, dos gerentes com seus subordinados.

Exemplo disso é a subordinação do trabalhador a um número de ligações superior à capacidade de atendimento (ARAÚJO, M; ARAÚJO, F; ADISSI, 2004) e a diminuição do tempo de atendimento para cada cliente. No estudo realizado da implantação de um *Call Center* de telecomunicações, podemos observar que:

Dos conceitos de Engenharia de Produção surgiu a ideia: Modificar o modelo de fila utilizado de modo que, criando-se uma fila inteligente onde as chamadas mais curtas fossem atendidas na frente das mais longas, fosse possível manter os indicadores dentro dos limites esperados, mesmo estando com recursos reduzidos. O raciocínio era simples: era melhor atender 10 ligações com duração prevista de 1 minuto cada, antes de atender uma só ligação de 10 minutos de duração. Dessa forma além da melhoria no indicador de Nível de Serviço, a maior parte dos Clientes seria atendida mais rapidamente (ARAÚJO, M; ARAÚJO, F; ADISSI, 2004, Não paginado).

E ainda,

[...] o *Answer Rate*, que é, por definição, o percentual das ligações atendidas em relação ao total de ligações recebidas, passou de 65% para 86%, em média. Isso representa um ganho real na quantidade de ligações atendidas dos Clientes. (ARAÚJO, M; ARAÚJO, F; ADISSI, 2004, Não paginado).

O estudo de Lacaze (2005, p. 66) nos relata o avanço da intensificação do trabalho na empresa que ele analisou: “O crescimento do volume de chamadas sem o proporcional aumento do número de funcionários era uma realidade enfrentada pelos operadores. A presença de fila de espera foi apontada pelos funcionários da CV (73.4%) como o primeiro fator de incômodo e fadiga, [...]”. Nesse sentido, vemos que a intensificação do trabalho só é possível pela sua simplificação em um processo de transferência de conhecimentos dos trabalhadores para as novas máquinas, em que o trabalho morto domina o trabalho vivo.

Dada a capacidade destes programas de estabelecerem uma padronização ou segmentação dos clientes diante de vários indicadores, cujo principal indicador é o consumo de serviços, as empresas conseguem personalizar o atendimento, transformando isso em uma vantagem competitiva. Cada forma de obter dados varia de acordo com o tipo de *software* utilizado em cada empresa. Mas o ponto comum na utilização dos *softwares*, além da padronização, é o fato de serem desenvolvidos no âmbito dos Programas de Qualidade Total.

Desta forma, Wolff (2004, p. 328) nos mostra como as tecnologias da informação controlam o processo de trabalho.

No caso específico dos operadores do "*Telemarketing Ativo*", [...] o trabalho vivo não tem controle algum sobre o seu ritmo de trabalho. Essas chamadas são realizadas mediante "discagem preditiva", isto é, um sistema computacional que permite o gerenciamento das PAs de modo que a cada chamada desligada o sistema manda uma nova para ser atendida. Além da quantidade de operadores livres e ocupados ("logados"), a "discagem preditiva" permite, ainda, verificar o tempo médio de duração da sua conversação, o ajustamento do tempo e quantidade de chamadas realizadas e conectadas às PAs, e o reagendamento automático das chamadas não atendidas.

Esse cenário igualmente apresenta-se como paradoxal, em um momento em que as empresas incentivam os trabalhadores a participarem e exporem ideias nas reuniões de equipes e nos próprios meios informatizados criados para isso, já que nestes processos de trabalho a organização do trabalho e as tecnologias da informação tolhem as manifestações criativas dos trabalhadores, expropriam o seu saber para que este volte para eles em forma de padronização e, conseqüentemente, simplificação.

Como indica Rosenfield (2007a, 450), estes paradoxos se mostram nas “quatro esferas dos avanços morais”, que são: a integração de exigências de qualificação e comportamento; a fusão entre as esferas pública e privada; a transformação de todos os

aspectos das relações sociais em relações capitalistas; a objetivação dos sentimentos em mercadorias imateriais.

Rosenfield (2007a) nos mostra como o trabalho dos teleoperadores pode ser paradoxal neste contexto, pois o processo de trabalho mostra-se impossível de ser obedecido, ou seja, a sua obediência provoca uma falta, assim como apresentado por Linhart (2007) demonstrou com “consentimento paradoxal” no taylorismo.

É um trabalho permeado de injunções paradoxais, um trabalho cuja prescrição não coincide com o trabalho real. A hierarquia é conivente com as infrações, pois são convenientes com as vendas, havendo uma indução à desonestidade. Mas, simultaneamente, observa-se o aumento do controle, para garantir a realização do prescrito e o respeito às regras. A exigência de rendimento é incompatível com o tempo que lhe é consagrado, pois há um aumento constante das metas, de maneira que é preciso trabalhar sempre mais, para garantir o mesmo salário variável. O operador se vê obrigado a unificar e homogeneizar um discurso e uma prática contraditórios (ROSENFELD, 2007a, p. 454).

O estudo de Veloso (2004, p. 95) aponta a mesma situação contraditória influenciada pelas exigências de cumprimento dos indicadores de qualidade, tanto dos teleoperadores em relação à gerência, quanto da empresa terceirizada em relação à empresa que contrata o serviço:

é triste quando você vê que você tem que passar uma informação e você sabe que é mentira, que não vai funcionar, mas que você tem que fazer, porque aí é que na verdade é frustrante entende? Você sabe que você está ali pra nada porque, você tá ali pra acabar com uma fila, pra eles não levarem uma multa porque o seu serviço não foi feito sabe. [...] porque de lá de dentro acontece de tudo, (risos) e a gente brinca também assim “você aprendeu a mentir aqui dentro...?”, né (risos), porque tudo é, porque tem momentos que é de grande mentira; você tem que passar aquele óleo de peroba na cara e falar não[...]Não existe ética. Não existe. Eles não tem a mínima questão de éhhh, éhhh, se eles puderem ganhar em cima de você eles fazem [...] (Depoimento de um teleoperador).

Para a autora, isto representa uma contradição específica do capitalismo da fase flexível, na qual se pede uma individualidade flexível e autônoma, mas na prática dá-se lugar à subordinação. O “trabalho informacional em *call centers* [...] é emblemático desse movimento, que busca associar competências relacionais e comunicacionais à subordinação as regras e normas inflexíveis de como atingir metas e objetivos definidos de maneira heterônoma” (ROSENFELD, 2007a, p. 451). Vemos aqui a discrepância que ocorre entre o que se pede na teoria e o que ocorre na prática, o que provoca um estresse psicológico muito

grande nos teleoperadores. Todavia, como vimos com Linhart (2007), o desrespeito dos trabalhadores às ordens de trabalho no taylorismo, configurava um importante meio para o funcionamento do processo de trabalho.

No estudo de Wolff (2004), este paradoxo apresenta-se na razão inversa da qualidade do atendimento desejado. O seu estudo nos aponta que é principalmente na empresa de *call center* terceirizada que a padronização é entendida como sinônimo de qualidade. O paradoxo está em utilizar a padronização do processo de trabalho para atingir a qualidade do atendimento. Por isso

essa excessiva preocupação com a padronização, como estratégia para se conseguir uma suposta "qualidade" do atendimento, acaba produzindo um efeito contrário do que aquele pretendido pela empresa-mãe para esse tipo de serviço. Ao invés de atendentes "cordiais" e "prestativos", a profunda prevalência que o trabalho morto exerce em tal processo de trabalho, produz operadores apáticos e desinteressados, quando não revoltados, com suas condições de trabalho (WOLFF, 2004, p. 335-336).

É esta prevalência do trabalho morto em formas de *scripts* e *softwares* nos *call centers* e a forte padronização das atividades por meio dos mesmos *scripts* de atendimento que provocam altas taxas de rotatividade dos trabalhadores nestas empresas.

3.3 CONTROLE, RESISTÊNCIA E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NOS *CALL CENTERS*: SEUS DESDOBRAMENTOS

A precarização do trabalho nos *call centers*, visto enquanto formas diferenciadas de controle e intensificação do trabalho, e possibilitado pela utilização de uma força de trabalho com qualificação de “selo generalista” (comportamental) pelo modelo toyotista no uso das TIC's, permite submeter jovens trabalhadores a um processo de trabalho degradante, com baixos salários, subcontratados ou temporários, com forte apelo emocional e gerador de estresses.

O debate sobre o papel da flexibilização na precarização do trabalho indica que o entendimento da precarização deve considerar “A identificação da nova configuração das relações de trabalho como uma questão social [...]” (TOSTA, 2009, Não paginado). Isto significa que precarização deve “qualificar as condições de trabalho do indivíduo [...]”

(TOSTA, 2009, Não paginado), deve considerar a contratação de trabalhadores em função de seus atributos pessoais. O estudo de Tosta (2009), ao analisar os indivíduos atingidos pela precarização, indica que o índice de trabalhadores precarizados subiu muito para aqueles que possuem escolaridade de nível superior, em relação aos de nível médio e primário. “Mesmo buscando maior qualificação e constante aperfeiçoamento, profissionais altamente escolarizados passam também a conviver com a instabilidade de uma relação de trabalho em que não há proteção nem garantias” (TOSTA, 2009, Não paginado).

O forte controle a que são submetidos os teleoperadores no processo de trabalho, elementos constituintes nos ramos que empregam força de trabalho com baixa qualificação técnica, em tempo parcial, sob o modo de organização toyotista do trabalho, é tão intenso que Nogueira (2006a, p. 273) afirma que quase não sobra espaço para relações interpessoais. “O controle do trabalho é intenso e, em grande medida, facilitado pela avançada tecnologia presente neste segmento. A máquina, por sua vez, torna-se tão absorvente que a possibilidade da existência de relações interpessoais é quase nula”.

O mesmo é apontado por Rosenfield (2007b), que mostra a criação pelos teleoperadores de uma margem de autonomia temporária dentro de cada ligação na relação direta com o cliente.

Face a uma tal situação de controle, a margem de autonomia no trabalho ocorre na relação com o cliente: seja na inventividade e flexibilidade utilizada para vender (ouvir o cliente – **aquele** cliente -, perceber e atender suas demandas e necessidades, experimentar a satisfação do trabalho útil a alguém, flexibilizar o *script* de atendimento e adaptá-lo àquele cliente), seja na troca interpessoal (satisfação da interação pessoal, reconhecer um sujeito do outro lado da linha e ser reconhecido também enquanto tal). Daí a dificuldade de suportar ofensas e xingamentos dos clientes, pois a troca interpessoal é uma das raras fontes de autonomia e reconhecimento para os teleoperadores.

Este controle afeta a organização dos trabalhadores, pois as pausas e horário de trabalho não são os mesmos para todos, conforme Rosenfield (2007b, Não paginado): “[...] a cadência que impede tempos livres, as pausas reduzidas, a importante rotatividade de operadores, a organização do trabalho em PAs é sempre remetida à supervisão (nunca aos pares) enfraquecem as possibilidades de construção de um coletivo de trabalho”.

A intensidade do controle nos *call centers* é considerada como um diferencial para os trabalhadores no setor de serviços. Como aponta Dias (2005, p. 65) uma das questões que

diferencia os trabalhadores deste ramo de serviços é o tipo de controle exercido pela organização, que, por exigências legais e de programas de qualidade (normas técnicas, inclusive), monitora intensivamente o trabalho dos associados [*teleoperadores*], seja pelos supervisores, seja por auditores de qualidade, presentes em tempo integral nos diversos processos (termo acrescido).

Este forte controle nos *call centers* gera formas de resistências⁸² dos teleoperadores ao processo de trabalho. Todavia, esta resistência é relativamente positiva para a gerência, pois, se por um lado, os teleoperadores burlam o sistema para fugir do fluxo informacional, por outro, este conhecimento necessário para burlar o sistema é expropriado dos teleoperadores e reinseridos no processo de trabalho pela gerência através de sua cristalização nos *softwares* como “a melhor maneira”, no contexto do taylorismo-fordismo.

As formas de resistência ao trabalho nos *call centers* mostram o quão perigoso, em termo de baixa produtividade dos teleoperadores, pode ser negligenciar os conhecimentos tácitos produzidos no processo de trabalho. Estes conhecimentos são formados quando os teleoperadores encontram brechas deixadas pelos programadores dos *softwares*. Assim, conseguem manipular o sistema para atingir metas, ou para diminuir o ritmo de trabalho ou diminuir a pressão do fluxo informacional, para se comunicarem entre si, omitir informações para os clientes que prejudicariam tanto os indicados de qualidade do teleoperador e do grupo, quanto informações que possam comprometer vendas, derrubar ligações, prender uma ligação muda ou voltar para o fim da fila de atendimento para fugir do fluxo informacional.

O estudo de Rosenfield (2007b) mostra o depoimento de um teleoperador que manipula o *software* para simular vendas e assim obter as comissões:

Com o tempo tu começa a descobrir coisas que eles ou não controlam, ou se controlam é mais demorado pra perceber. Por exemplo, como eu tava falando que tu pode vender planos e certos kits juntos. A comissão é dada por coisa vendida. Mas comprou de manhã e cancelou de noite, tu não recebe a comissão. Tem que virar uma noite com aquilo ali que no dia seguinte tu recebe. Então, muitas pessoas faziam o quê? Enchiam de kits pro cara, e no dia seguinte iam lá e cancelavam. Ganhavam a comissão e a pessoa nem sabia o que comprou.

⁸² As resistências dos teleoperadores são consideradas a partir do entendimento de Silver (2005), sobre atos de resistências declarados ou veladas, somente quando ocorrem de forma generalizada e coletiva. A importância de se considerar as formas veladas de resistência está em abrir o entendimento para ações generalizadas dos teleoperadores que atrapalhe a exploração do trabalhador, ou seja, contra o tratamento do teleoperador como mercadoria. No entendimento de Silver (2005), as formas generalizadas de resistência que não aparecem nos dados estatísticos afetam diretamente o processo de produção. Para a autora são: sabotagem, rotatividade sistemática ou deserção, faltas, falsa obediência, ignorância fingida, pequenos furtos, trabalhos mal-feitos, lentidão não declarada, injúria (SILVER, 2005).

A análise que Wolff (2005) faz dos PQTs pode nos ajudar a entender o depoimento acima, pois mostra que os “macetes negativos” – que surgem no processo de produção e que interferem na produtividade – devem ser descobertos pela gerência e descartados, e os “macetes positivos” – que servem para otimizar a produção – que o trabalhador tende a guardar para favorecer a si próprio perante a empresa, cabe à gerência descobrir e incorporar este conhecimento para torná-lo padrão. Este conhecimento deve ser constantemente rastreado pela gerência para reparar as falhas da programação, transformando este conhecimento, que só é gerado no processo de trabalho, em trabalho morto.

Assim, a preocupação da gerência com a busca deste conhecimento é constante, pois ele é criado e recriado com base nas modificações ocasionadas pelos conhecimentos precedentes incorporados no processo de trabalho. Desta forma, nenhum tipo de controle dos teleoperadores é suficientemente eficiente “[...] mesmo que novos mecanismos de controle estejam sendo constantemente reinventados para acompanhar a criatividade das estratégias para burlá-los” (ROSENFELD, 2007b).

A fuga do trabalho padronizado e simplificado é apresentada por Dias (2005, p. 84) no seu estudo sobre absenteísmo em um *call center*. Segundo o autor:

Os indivíduos com maior grau de Autocontrole podem entrar em choque com os excessivos controles externos, característicos da organização do trabalho em *contact center*, e podem então estar utilizando as ausências do trabalho como uma forma de enfretamento desta situação, possivelmente em busca da manutenção de seu bem-estar.

Segundo Dias (2005, p. 86) o nível de 7% de absenteísmo em um período de quatro meses, verificado na empresa pesquisada, apresenta-se como muito elevado, indicando como causa a forma de organização do trabalho. “Estes resultados permitem, no entanto, inferir que elementos do nível organizacional (supostamente manipuláveis em médio prazo pela organização) têm maior poder sobre a ocorrência de Absenteísmo do que elementos mais estáveis, porém do nível micro-organizacional (personalidade)”.

De acordo com Venco (2006b), os teleoperadores constroem códigos de confiança entre si, para burlarem as condições de trabalho precarizadas nos *call centers*:

Os trabalhadores sempre foram paulatinamente construindo formas de negar o controle demasiado, e são estas formas de rompimento com a rigidez que surgem no ambiente do teleatendimento, instaurando uma cumplicidade silenciosa entre colegas que nem sempre precisam ser declaradas (VENCO, 2006b, p. 16).

Assim, a resistência dos teleoperadores nas mais variadas formas está relacionada tanto com a degradação, quanto com a precarização do trabalho.

O estudo de Mendes (2005, p. 26) mostra a prevalência de subcontratados e temporários nas empresas terceirizadas de *call center*, o que caracteriza a precarização neste setor:

O terceiro grupo, também periférico, é composto de trabalhadores de tempo parcial, empregados casuais, temporários, subcontratados. Sendo que esse último grupo aparece como sendo aquele que está em crescimento contínuo nos últimos anos, como é o caso dos trabalhadores das centrais de atendimento.

Partindo dessa constatação, identifica-se que a concentração de flexibilidade está de forma mais evidente no terceiro grupo, pois é nesse grupo que os trabalhadores aparecem como subcontratados ou terceirizados. É nessa condição que o trabalhador perde em termos de salário e de segurança no emprego.

A mesma precarização é encontrada por Venco (1999, p. 45) em uma empresa terceirizada de *call center* que presta serviço de atendimento para um banco.

A terceirização significa, em outras palavras, que a supressão de postos de trabalho na categoria bancária leva a uma precarização das relações de trabalho, porque, apesar dos profissionais terceirizados realizarem trabalho bancário, eles não vão pertencer à categoria profissional correspondente – que obteve, ao longo de sua trajetória, importantes conquistas salariais e sociais. E, portanto, não são regidos pelo mesmo contrato de trabalho dos bancários. Isso significa, em última instância, a prática de pisos salariais inferiores, ausência de benefícios tais como o anuênio, quinquênio, auxílio-creche, entre outros.

A precarização jurídica, mesmo que não seja a mesma da precarização de trabalho, como podemos ver analisando Venco (1999), pode levar a sua concretização como demonstra outros estudos, como: Braga (2007a); Lendrick (2003); Rosenfield (2007a); Veloso (2004); Venco (2006b).

Outra análise de Venco (2006b, p. 12 e 13) aponta as principais ameaças a que são submetidos os teleoperadores.

Pelo lado da gestão, recoloca-se permanentemente a possibilidade da perda do emprego, com constantes ameaças de justa causa com base na percepção da desinformação acerca dos direitos trabalhistas. As ameaças de demissão por justa causa, recorrentes nos depoimentos, não só são uma forma de pressão pela manutenção da disciplina, mas, também, um expediente para introduzir pedidos formais de demissão voluntária.

Sob esta forma de organização do trabalho, a percepção dos teleoperadores é negativa, como apontam Braga (2007a) e Mendes (2005):

Uma análise ainda muito preliminar dos dados colhidos no tocante ao ritmo de trabalho indica uma percepção fortemente negativa da pressão exercida pelo fluxo informacional: nada menos do que 75% dos entrevistados assinalaram opções apontando para comprometimento da saúde (28%), dificuldade para dormir associada ao estresse decorrente da intensidade do ritmo de trabalho (16%), ou dificuldade para adaptação ao ritmo (31%). Ou seja, apenas 25% das respostas indicaram uma adaptação ao ritmo de trabalho compatível com a capacidade do teleoperador (19%) ou uma adaptação perfeitamente satisfatória à pressão do fluxo informacional entendido como elemento regulador do ritmo de trabalho (BRAGA, 2007a, Não paginado).

As razões de insatisfação com o trabalho realizado foram abordadas nos formulários com o intuito de avaliar se esses trabalhadores percebem o rígido controle a que estão submetidos: 65% dos trabalhadores responderam que não se sentem reconhecidos pelo trabalho que realizam e 59% não se sentem seguros no trabalho. Além disso, 38,24% dos trabalhadores disseram que se sentem cansados mentalmente ao final do dia de trabalho, 20,59% afirmaram que se sentem cansados física e mentalmente e apenas, 5,88% apresentam cansaço físico (MENDES, 2005, p. 67).

O estudo de Braga (2007a) demonstra que a insatisfação maior da força de trabalho nos *call centers* está relacionada ao controle do tempo de pausa. Como o controle do sistema informatizado está apontado para os segundos do intervalo de descanso, e como este tempo é insuficiente para suprir as necessidades básicas dos teleoperadores, ele aparece como maior fonte de insatisfação.

Nada menos do que 97% das respostas consideraram que o intervalo era inadequado (sendo que 44% dos teleoperadores assinalaram a opção “completamente insuficiente”). Evidentemente, trata-se de uma situação crítica que articula a pressão do fluxo informacional com a falta de autonomia do teleoperador. Levando-se em conta as entrevistas realizadas posteriormente, é possível dizer que o tempo para o intervalo representa um dos pontos centrais no antagonismo inerente ao campo da taylorização da relação de serviço: por um lado, temos uma fonte de resistência do trabalhador coletivo em relação ao fluxo informacional, por outro lado, uma matriz permanente de críticas endereçadas à empresa.

A pesquisa de Veloso (2004, p. 96) também atesta, através de uma entrevista, a insatisfação dos teleoperadores em relação à pausa para descanso, mostrando a impossibilidade de descansar com quinze minutos de pausa:

[...] você tem quinze minutos de pausa, e esses quinze minutos são estressantes porque você, o elevador tá sempre cheio, ou seja, você sai ali do seu andar se você quer ir no ático, dependendo do dia você demora cinco seis minutos só pra você chegar no ático, se chega lá em cima, se tem que calcular que você tem seis minutos pra descer, ou seja, aí já são doze, aí se fala “vô ficar três minutos aqui em cima”, então você não consegue nem descansar [...] (Depoimento de um teleoperador).

Na empresa estudada por Lendrick (2003, p. 73), outras características da insatisfação como fonte da precarização nos *call centers* são apontadas:

Em nossas entrevistas, ao perguntarmos sobre o que não gostam em suas atividades, os atendentes foram quase unânimes em citar os seguintes aspectos: a fila de espera, a quantidade de informações com que têm que lidar, o fato do trabalho ser exaustivo e a dificuldade em lidar com a alternância emocional dos associados [*clientes*]. [termo acrescido].

A análise de Rosenfield (2007a, p. 457) mostra como a precarização afeta a percepção dos teleoperadores em relação à melhoria de suas condições de vida futura:

Embora a dimensão provisória do trabalho seja predominante, verificou-se secundariamente, entre os teletrabalhadores entrevistados, uma dimensão precária do trabalho em *call centers* [...]. A dimensão provisória, entre aqueles que vislumbram uma alternativa fora dos *call centers*, mas que não se concretiza ao longo do tempo, pode se transformar em dimensão de precariedade: mesmo em condições insatisfatórias, os teletrabalhadores permanecem no emprego. [...]. Se não se pode falar em precariedade no sentido de ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho, pode-se falar de precarização da qualidade no exercício do trabalho. Verifica-se uma associação dos sentimentos de insegurança e adaptabilidade. O atendimento de *telemarketing* é um trabalho que se esgota e esgota o trabalhador, o trabalhador possui “prazo de validade”. A precariedade decorre da necessária e constante rotatividade de empregos, da insegurança, da provisoriedade, da falta de melhores opções e dos custos psíquicos do trabalho.

A observação de Lima (2004, p. 78) sobre o processo de seleção e treinamento de teleoperadores na empresa que pesquisou revela que a precarização é a principal causa da baixa permanência dos trabalhadores nos *call centers*: “Nestas observações, também constatou-se que os baixos salários, a falta de perspectiva de crescimento na carreira e o fato de que muitos são estudantes confere a esse tipo de trabalho um caráter temporário”.

Como vimos, as consequências da intensificação do trabalho para as empresas de *call center* significam o aumento de sua produtividade e, naturalmente, o aumento da exploração do trabalho dos teleoperadores.

Para nós, a degradação do trabalho nos *call centers* está relacionada à limitada utilização da qualificação comportamental e generalista exigida dos trabalhadores pela gerência, em conjunto com a utilização das TIC's, que simplificam e padronizam o trabalho.

Das formas de utilização dos *scripts* mostrados anteriormente, não podemos esquecer que eles constituem uma fonte de adoecimento dos teleoperadores. A aceleração da produção através da padronização dos *scripts* de atendimento gera um desgaste emocional nos teleoperadores. O estudo de Nogueira (2006) relata o adoecimento psicológico dos trabalhadores através do depoimento de uma teleoperadora:

[...] Gente, você repetir seu nome 600 vezes, chega uma hora que nem você sabe mais o que você está falando: - Gisele. Bom dia. Tem hora que não sai mesmo. Quando eu entrei na empresa você gravava o seu nome, então quando entrava o cliente, já entrava o seu nome gravado. Agora não. Você tem que repetir, além de falar seu nome 600 vezes, você tem que fala tudo o que o cliente falou de novo. Por exemplo, o cliente fala: - Maternidade de Campinas; aí, pra registrar lá você repete: - A informação é Maternidade de Campinas? (NOGUEIRA, 2006, p. 67).

Outro depoimento encontrado no estudo de Nogueira (2006) aponta para a pressão psicológica imposta pelo ritmo acelerado do fluxo informacional.

Quando cai o sistema você se ferra do mesmo jeito, porque aí você tem que atender cliente por cliente, falar uma fraseologia enorme: - Desculpe-nos mas no momento nosso sistema está indisponível, por favor retornar sua ligação após 30 minutos ou acesse o *site* da telefônica; www.telefonica.com.br. Aí o cliente desliga na sua cara, aí vai o outro, daí: - Desculpe - nos... e assim vai, você tem que falar uma fraseologia enorme e o cliente não aceita, não entende (NOGUEIRA, 2006, p. 69).

Para os teleoperadores, esta intensificação do trabalho é fonte de estresse e de outras doenças. Este aumento do ritmo de trabalho evidenciou, por exemplo, degradação no que se refere à saúde⁸³ dos atendentes de *call centers*. O estudo de JACQUES (2002) sobre a saúde desses trabalhadores aponta como causas mais frequentes para as doenças, as pausas para descanso dos trabalhadores em tempo insuficiente; imobilidade no posto de trabalho; ambientes inadequados (iluminação, ruídos, calor, frio e umidade, entre outros).

As características da organização do trabalho nos *call center* são mostradas por Lacaze (2005, p. 22) que aponta os riscos para a saúde dos teleoperadores:

⁸³ Informações sobre o processo de trabalho e a saúde das antigas telefonistas ver Dejours (1992), Le Guillant *et al.*, (1984), Wisner (1994).

O trabalho realizado pelos operadores de teleatendimento apresenta características que os expõem a situações de risco para desenvolver disfunções músculo-esqueléticas, tais como: movimentos repetitivos, postura estática prolongada, situações complexas onde as habilidades de comunicação, a cordialidade, responsabilidade e eficiência são esperadas dos operadores, que estão sob pressão do tempo, de objetivos ambiciosos e monitorização direta de *'performance'*”.

Este estudo (LACAZE, 2005, p. 68) aponta que, além da postura estática por muito tempo, ter um pequeno tempo para pausas e a pesada carga física e mental do processo de trabalho nos *call centers* ser fator de risco de DORT⁸⁴, outro fator de incômodo e fadiga está relacionado ao reconhecimento da situação do teleoperador em relação ao seu processo de trabalho, isto é, da sua atuação no processo de trabalho como parte das TIC's: “Outra fonte de incômodo e fadiga apontada pelos operadores da CV (55%) está relacionada ao sentimento de ‘ser visto/tratado como máquina’, que está associada à intensa rigidez e prescrição pertinente a esta atividade”.

O estudo de Mendes (2005, p. 67-68) mostra que a questão da saúde do teleoperador se transforma em um problema para as empresas de *call center*, o que decorre de posturas rígidas do corpo e a falta de mobilidade em relação ao processo de trabalho:

Dessa forma, constatou-se que no total, 64,71% apresentam algum tipo de cansaço ao final do expediente, seja mental ou físico. Em relação, ao cansaço físico, esse está ligado ao fato do trabalho ser realizado o tempo todo sentado e repetidamente serem realizados os mesmos movimentos com o *mouse* do computador, fato causador de DORT.

A análise de Nogueira (2006, p. 98) mostra como a saúde destes trabalhadores está sendo afetada.

Na unidade da Mark, onde realizamos nossa pesquisa, de um contingente de 1.863 trabalhadores(as), onde 396 são homens e 1.467 são mulheres, encontram-se afastados do trabalho por doença ou acidente de trabalho cerca de 136 funcionários(as), ou seja, aproximadamente 7,5% do total de trabalhadores, sendo ainda que, desses 136 funcionários, somente 6 (1,5%) eram do sexo masculino. Evidencia-se que toda essa realidade de alguma forma precipitou efeitos psicológicos, entre eles, o esgotamento, o estresse, o cansaço etc., especialmente no trabalho feminino.

⁸⁴ DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho)

O rígido cumprimento das metas fixadas pela gerência e os fortes mecanismos de controle da empresa conduzem os trabalhadores(as) ao adoecimento, segundo Nogueira (2006).

A pesquisa realizada por Ferreira (2004, p. 13) em um *call center* governamental, composto por 100% da força de trabalho feminina mostra que, devido às fortes exigências de produtividade do trabalho, a elevada pressão cognitiva e afetiva sobre as teleoperadoras transforma-se em fonte de doenças. “A sensação de fadiga, esgotamento ou, como afirmam as atendentes, de estresse parece predominar nas representações que elas explicitam em relação ao estado geral em função de contextos de trabalho que vivenciam”.

O estudo de Santos (2004) sobre a execução de dupla ou tripla atividade, já mencionada anteriormente, como falar, escrever e navegar, provocada pela intensificação do trabalho e redução do TMA, mostra que a importante atividade cognitiva dos teleoperadores “tem como consequência a rigidez postural e os riscos de doenças ocupacionais” (SANTOS, 2004, p. 22-23).

Um estudo bibliográfico realizado por Peres; Marinho-Silva; Cavalcante-Fernandes; Rocha (2006, p. 37-38)⁸⁵ aponta que a maior parte das doenças apresentadas pelos teleoperadores está relacionada ao processo de trabalho e que, no nosso entendimento, está relacionada à precarização das condições de trabalho pela ausência de uma qualificação técnica dos teleoperadores.

Vários estudos relacionam sintomas osteomusculares dos ombros, pescoço e membros superiores com o aumento de pressão gerencial e de carga de trabalho, incluindo rotinas de trabalho com poucas oportunidades de tomadas de decisões, altas demandas de processamento de informações, posturas desconfortáveis pelo mobiliário, temperaturas inadequadas e número reduzido de pausas [...].

A preocupação da empresa em diminuir o estresse dos teleoperadores, apresentado por Wolff (2004, p. 332), nos mostra os resultados deste tipo de organização: “A necessidade de se atenuar o estresse dos atendentes, reconhecido pela própria empresa, denota claramente as dificuldades desse tipo de trabalho: altamente determinado, intensificado, vigiado, enfim, realmente subsumido pelas máquinas”.

Para Rosenfield (2007b), a intensificação do trabalho para o cumprimento de metas e também o paradoxo entre a teoria e a prática nos *call centers*, isto é, no fato do

⁸⁵ Para um entendimento mais detalhado dos autores utilizados na bibliografia ver Peres; Marinho-Silva; Cavalcante-Fernandes; Rocha (2006).

teleoperador ter de enganar os clientes para atingir metas de qualidade e a gerência fazer “vista grossa” a estas práticas, são as principais fontes de estresses nos *call centers*. Conforme uma entrevista com um teleoperador:

O cara às vezes tá sendo super antipático, às vezes não, às vezes a pessoa não quer e tu tem que respeitar o direito dela, mas tu não pode respeitar o direito de a pessoa não querer, tem que argumentar. Só que a paciência das pessoas tem limites. Chega uma hora em que a pessoa pode ser grossa. E também tem aqueles que já são grossos de cara, tu nem fez nada pra eles. Eu não conseguia deixar isso aí dentro da empresa, eu levava pra casa (ROSENFELD, 2007b, Não paginado).

Então, a pressão para atingir as metas de qualidade, aliada às constantes ameaças de demissão ou de não recebimento da remuneração variável, isto é, de uma remuneração por comissão, dada conforme as notas da avaliação, provoca doenças de origem físicas e emocionais nos teleoperadores, como mostra Rosenfield (2007b, Não paginado):

Quem nunca trabalhou com *telemarketing*, é difícil, é aquela pressão, aquela cobrança toda hora, e, digamos tem um pouquinho de assédio moral, porque aquela coisa: se tu não vender tu vai pra rua! Toda hora, ameaça. Eu consegui ficar dois anos e dez meses na empresa porque vendia bem. Eu saí em dezembro, em julho eu comecei a tomar a tarja preta mesmo. Foi uma época que chegavam a me dar uma semana ou duas, pra ficar em casa. E eu não ficava. Eu tomava os remédios e ia assim mesmo. Porque ficar em casa, imagina uma semana e meia sem comissão. Eu ia trabalhar doente, e fui demitida assim mesmo. (Eu sentia) angústia, vontade de chorar, eu chegava na operação e já entrava chorando, aí às vezes me perguntavam: alguém te fez alguma coisa? Não, ninguém me fez nada, me deu vontade de chorar. Era só descer do elevador e me dava ataque de choro. (operadora 4).

Como mostramos no segundo capítulo, o discurso gerencial nos *call centers* apresenta empresas preocupadas com a qualidade de vida dos teleoperadores. No *site*⁸⁶ de uma grande empresa do ramo, o discurso empresarial aponta a empresa como preocupada com o bem-estar, valorização e boa alimentação dos teleoperadores. Mas, conforme o estudo de Lima (2004, p. 26), a “Qualidade de Vida no Trabalho é uma evolução da Qualidade Total”, o que denota pouco interesse da gerência quando o trabalho é simplificado e “redundante”.

As empresas evoluíram muito tecnicamente, o mesmo não se pode dizer do bem-estar e felicidade das pessoas. Esse desenvolvimento arrojado das empresas é mantido pelos sacrifícios daqueles que nela trabalham e que, ao mesmo tempo, são os provedores desse progresso (LIMA, 2004, p. 26).

⁸⁶ Disponível em: <<http://www.dedic.com.br>>. Acesso em: 3 mai. 2009.

Podemos notar que a prática da verdadeira preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores nos *call centers* está muito longe da realidade. As causas apontadas por Lima (2004, p. 26) são o “modismo” e o “pragmatismo”.

Na empresa pesquisada por Lima (2004, p. 73-74),

30% dos participantes se encontravam na fase de resistência, segunda fase do processo de *stress*, que é caracterizada por cansaço físico e mental e baixa no sistema imunológico. Além disso, pode ocasionar doenças, dificuldades com a memória, baixa produtividade, e levar, caso não seja revertido o processo, a fase de quase-exaustão, que impossibilita o trabalhador de exercer suas funções [...].

O número relativamente baixo de teleoperadores nesta fase de resistência apresentada por Lima (2004) decorre da já mencionada alta rotatividade dos teleoperadores, e do fato de serem em sua maioria jovens, e que ainda não “tiveram tempo” de adoecer. Neste sentido, o estudo de Veloso (2004, p. 90) aponta para o tempo de esgotamento do trabalhador no processo de trabalho ou do tempo de permanência no trabalho:

Utilizando a expressão ‘vida útil’, tanto as coordenadoras como os operadores entrevistados reconhecem que uma pessoa consegue ‘suportar’ o trabalho em *telemarketing* num período de no máximo três anos. Utilizando-se as expressões captadas na entrevista uma das coordenadoras colocou que: ‘*Estudos informam que a vida útil do operador é de três anos!*’.

Esta breve “vida útil” apontada por Veloso, que aparece no estudo de Mendes (2005) como “tempo útil” e no da Rosenfield (2007a) como “prazo de validade” do teleoperador, atesta a precariedade do trabalho pelos índices de rotatividade dos trabalhadores com baixa qualificação técnica nestas empresas.

3.4. ROTATIVIDADE NOS *CALL CENTERS*

A utilização das tecnologias da informação simplifica e aumenta a precarização do trabalho em locais onde a informática pode substituir facilmente a força de trabalho. Os *call centers* evidenciam-se com altas taxas de rotatividade no setor de serviços, pois o processo de trabalho simplificado pela informática permite um rápido aprendizado dos

procedimentos padronizados. A relação entre a alta rotatividade mostra-se como uma estratégia própria dos *call centers* como medida para baratear o custo com a força de trabalho.

A maior parte dos estudos aponta uma taxa alta de rotatividade nos *call centers*. No estudo de Mendes (2005, p. 59), o tempo médio verificado nas empresas estudadas foi de 18 meses.

Tal evidência demonstra que existe uma espécie de tempo útil para esse trabalhador. Como visto, na sua maioria, são jovens e estudantes, assim é possível afirmar que o fato do tempo na função não ultrapassar dois anos se deve às exigências impostas nessa função e pela ausência de uma real possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

Em outro estudo de centrais de atendimento, Abrahão e Torres (2004) comentam a grande rotatividade de trabalhadores neste setor:

O índice de rotatividade no serviço impressiona. Para constituir uma equipe de 50 funcionários, foram contratados e formados aproximadamente o dobro de operadores previstos, que, com o passar do tempo, foram saindo ou sendo substituídos. Quando indagados a respeito, os atendentes são claros quanto aos motivos que levaram os colegas a se retirarem: baixos salários, condições precárias de trabalho, falta de um plano de saúde e outros benefícios, serviço "estressante" (muita informação, muita pressão e responsabilidade, contato com o público), insatisfação com relação ao excesso de controle, falta de perspectiva de desenvolvimento, desvalorização dos funcionários por parte da empresa. Associadas a estas queixas estão ainda outras exigências da atividade, como manter uma mesma postura por muito tempo, realizar esforços repetitivos e manter constantemente a atenção na tela do computador e nos sinais auditivos (ABRAHÃO; TORRES, 2004, Não paginado).

Apenas nas empresas pesquisadas por Rosenfield (2007a) e Silva (2004a), a taxa foi abaixo do esperado, em 1% para a primeira e 5% para a segunda. Entretanto, Rosenfield (2007b) mostra que as altas taxas de rotatividade dos teleoperadores, encontradas em outras empresas, são gerenciadas pela administração participativa através de uma pré-qualificação dos candidatos à vaga de trabalho⁸⁷, para futuros teleoperadores que não foram contratados e que não possuem qualquer vínculo com a empresa.

Para manter a alta rotatividade sem grandes custos operacionais, a empresa efetua pré-contratações coletivas, faz o treinamento de todo grupo (sem, é claro, remuneração e contrato assinado) e mantém-no na espera. Vários meses podem transcorrer entre a pré-contratação e a contratação definitiva. Esta servirá para substituir o operador já desgastado, com "prazo de validade" vencido (ROSENFELD, 2007b).

⁸⁷ Esta pré-qualificação é realizada nos candidatos em relação aos poucos requisitos técnicos do trabalho, como o uso de alguns *softwares* de atendimento.

Esta “pré-qualificação” que Rosenfield (2007b) mostra indica que as empresas de *call center* devem atuar, já que se trata do ramo com forte presença de trabalhadores no primeiro emprego, na qualificação da futura força de trabalho que se encontra relativamente fora dos “muros” da empresa.

Talvez, para isso, sirvam também as universidades corporativas criadas por uma empresa de *call center*, como já apontamos. Nestas universidades, os teleoperadores ou futuros teleoperadores, podem transformar em lucro, através das mensalidades, o custo que a empresa teria com treinamentos e com a qualificação técnica, tanto dos contratados, quanto dos futuros teleoperadores.

Neste sentido, estas universidades serviriam também para diminuir os altos níveis de rotatividade que encontramos nestas empresas. Todavia, a transformação dos custos de treinamento em lucro é apenas uma hipótese que não será demonstrada nesta dissertação, já que este não é especificamente o objeto deste estudo.

O estudo de Silveira (2006) aponta certa dificuldade em saber o real índice de rotatividade nas empresas de *call center* devido aos diferentes critérios adotados pelas empresas:

A alta rotatividade nos *call centers* foi comprovada através de dados estatísticos fornecidos pela Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT). A ABT informou que o cálculo da rotatividade em *call centers* depende dos critérios adotados nas empresas, sendo que algumas delas consideram que os agentes contratados temporariamente não devem ser incluídos no índice e outras instituições consideram todas as demissões para efeito da média de rotatividade. A ABT ressalta que o índice de rotatividade é maior nas instituições que terceirizam do que nas que possuem o próprio *call center* e apresenta como índices aceitáveis de rotatividade de 6% ao mês e de absenteísmo, 3% ao mês (SILVEIRA, 2006, p. 90).

Em outro estudo de caso, Silva (2006) aponta alta taxa de rotatividade e nos apresenta o discurso de um gerente de recursos humanos, que afirma ser a empresa dependente de grandes centros urbanos para encontrar força de trabalho abundante:

A taxa de rotatividade da força de trabalho é aproximadamente 8% ao mês. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, tal índice já esteve mais elevado, entretanto, foi reduzido a partir de meados do ano de 2004. As taxas elevadas de rotatividade são tidas como um problema para a empresa, visto que “se você não está em um grande centro, é um problema contratar 200 pessoas” (SILVA, 2006, p. 112).

A pesquisa de Silva (2006) confirma a necessidade das empresas de *call center* de se instalarem em locais com estrutura educacional desenvolvida, pois o problema em contratar muitos trabalhadores continuamente está em encontrá-los com as qualificações requeridas para trabalho. No caso dos teleoperadores, as competências comportamentais requeridas são encontradas em grandes centros urbanos e, como mostramos anteriormente, este fato contribui para diminuir os custos com treinamentos e até com a formação destes trabalhadores, não excluindo totalmente a baixa qualificação técnica que as empresas terão que realizar com seus teleoperadores através de treinamentos de curta duração.

A pesquisa de Nogueira (2006) aponta taxas de rotatividade de 5,4% ao mês, demonstrando que as novas tecnologias aplicadas em contextos como o dos *call centers*, isto é, com força de trabalho jovem, feminina, em tempo parcial e poderíamos ainda incluir a baixa qualificação técnica, torna estes trabalhadores descartáveis, assim como mostramos no segundo capítulo, quando discutimos o avanço técnico e a criação de ramos superqualificados e a substituição de ramos qualificados por novas tecnologias.

Para Nogueira (2006), a “descartabilidade” da força de trabalho produz um efeito que impede que os elementos objetivos de identidade do trabalho, criados no processo de trabalho pela experiência cotidiana comum, transformem-se em meios geradores de identidade de classe.

No caso das trabalhadoras do *telemarketing* esse elemento se evidencia, pela presença acentuada de *turnover*⁸⁸. O que nosso estudo está reiterando é que a rotatividade, relativamente alta das trabalhadoras do *telemarketing*, é um dado objetivo que dificulta a constituição de uma maior organização no espaço de trabalho no interior dessa categoria e conseqüentemente cria barreiras para a construção do sentido de pertencimento de classe (NOGUEIRA, 2006, p. 56).

A pesquisa realizada por Venco (2006) na maior empresa de *contact center* do Brasil mostrou que a taxa de rotatividade varia entre 4% e 5% ao mês, e em torno de 48% ao ano. Entretanto, confirma que, segundo documentos oficiais da empresa, em sete meses foram substituídos 6,5% dos funcionários, o que representa a renovação de 8 em cada 10 funcionários anualmente.

Esta empresa pesquisada por Venco (2006) oferece curso superior sequencial para seus funcionários. Como apontamos anteriormente, as universidades criadas pelos próprios *call centers* atuam tanto na qualificação técnica e das competências

⁸⁸ *Turnover* (rotatividade).

comportamentais dos teleoperadores, quanto no combate às altas taxas de rotatividade. “Segundo a gerente de recursos humanos, as pessoas que frequentam esse curso ficam mais tempo na empresa, enquanto os demais funcionários alegam, na entrevista de desligamento, que saem para mudar de profissão, em busca de melhores salários” (VENCO, 2006, p. 36).

As altas taxas de rotatividade apresentadas por Venco (2006) estão relacionadas à forte padronização e a intensificação do trabalho. Entretanto, aponta que muito contribui para as altas taxas de rotatividade a baixa ascensão de teleoperadores na rígida estrutura piramidal destas empresas.

Nos EUA, por exemplo, apenas 8% são promovidos em *telemarketing* e 3,6% transferidos para outros departamentos. As empresas norte-americanas adotaram a estratégia de deslocar operadores mais experientes para orientar as novas equipes ou dividir os atendimentos conforme o grau de complexidade. No Brasil, em 2005, 13,4% dos trabalhadores pediram demissão, 15,7% foram demitidos e pouco menos de 5% foram promovidos (VENCO, 2006, p. 34-35).

Assim, a relação entre o uso das tecnologias da informação e a “qualificação” dos trabalhadores, especialmente os teleoperadores, mantém relação direta com as altas taxas de rotatividades nestas empresas e com a padronização do trabalho. Esta forte padronização, já demonstrada, provoca nos teleoperadores, antes que estes sejam demitidos ou peçam demissão, sua resistência ao processo de trabalho.

4 CONCLUSÃO

As análises sociológicas das décadas de 1950/60 indicaram que o avanço tecnológico colocaria fim à divisão do trabalho, o resgate do trabalhador autônomo com alta qualificação técnica e o aumento do setor de serviços. Na década posterior, o debate se fortalece com a crítica ao posicionamento anterior, principalmente com a demonstração do forte domínio da organização taylorista do trabalho que dominava o setor de serviço. Este posicionamento crítico entendia que, mesmo com desqualificação de grande parte da força de trabalho na época, não poderíamos falar de uma polarização geral das qualificações, entre trabalho de execução e trabalhado de concepção; ao contrário, ao lado dos trabalhadores com baixa qualificação técnica nos *call centers*, encontramos nestas empresas departamentos que utilizam força de trabalho com alta qualificação técnica, como os departamentos de planejamento e os programadores dos *softwares* de atendimento. Assim, vimos a possibilidade de que estes trabalhadores se tornem desqualificados pela materialização de seu conhecimento nos *softwares*, em um processo permanente de qualificação técnica e desqualificação.

O novo debate que a sociologia e outras áreas travam nas décadas de 1980/90 e na primeira década do ano 2000, em torno do “otimismo”, de alguns autores apresentados neste estudo, sobre a utilização das novas tecnologias no processo de trabalho, que surgem com a reestruturação produtiva, contribui no sentido de auxiliar melhor o entendimento do trabalho nos *call centers*, como um local marcado por velhas e novas formas de expropriação do trabalhadores, tanto as que operavam sob o taylorismo, quanto a toyotista que visa expropriar as capacidades criativas ou a dimensão cognitiva dos teleoperadores.

Este instrumental analítico crítico ao posicionamento do fim da divisão técnica do trabalho pela tecnologia e do aumento da qualificação pelo uso de todas as potencialidades dos trabalhadores, ajuda a compreender melhor a transferência de valor na expropriação do saber dos trabalhadores e a sua transformação em trabalho morto, assim como a industrialização dos serviços. Desta forma, esta dissertação demonstra que existe uma unidade conceitual entre grande parte dos estudos de caso analisados nela, que permite abordar o trabalho nos *call centers* sob uma outra perspectiva mais profunda que as análises “otimistas”.

Estes autores nos mostram, através de dados, que esta transferência ou expropriação de conhecimento dos teleoperadores para a maquinaria das empresas, em um

processo em que este conhecimento é materializado em forma de *softwares* de atendimento, recai sobre os trabalhadores no sentido da simplificação da técnica do trabalho.

Assim, a análise do estudo destes autores nos ajudou a perceber que a baixa qualificação técnica exigida destes trabalhadores aparece na procura das empresas por locais que tenham, entre a população jovem, os requisitos de qualificação exigidos pelas empresas: competências comportamentais.

Mostramos que este é um processo que se inicia com a expansão dos *call centers*, no contexto neoliberal da atual reestruturação produtiva. A última grande reestruturação produtiva disseminou pelo mundo novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias e, também, deslocou empresas para os novos setores e novos produtos mais rentáveis da economia. Este acontecimento, apontado como parte das “soluções” apresentadas por Silver (2005), evidenciou que a expansão dos *call centers* está relacionada a este movimento de descentralização da produção, novas formas de organização do trabalho e o uso de novas tecnologias informacionais.

Esta constatação apontou a importância da onda de privatizações de serviços estatais para a formação de novas áreas de investimento do capital, e que este, por sua vez, viabilizou a abertura de um novo mercado e novos produtos, gerando um impulso para a expansão dos *call centers* no Brasil. Desta forma, logo após a privatização da Telebrás, percebemos que o *call center* desempenhou um importante papel no mercado de trabalho, devido aos altos índices de crescimento citados.

A procura por força de trabalho com competências comportamentais e a sua construção pelo modelo toyotista ressalta sua relação à passagem dos *call centers* de atividade-meio para atividade fim. A transformação dos *call centers* em atividade produtiva incidiu diretamente no aumento da produtividade, no controle e precarização do trabalho, exigindo trabalhadores com baixa qualificação técnica para executarem “trabalho redundante”, ou seja, trabalho que exige pouco tempo de reflexão do trabalhador no processo de trabalho.

Utilizando a análise de alguns autores, mostramos que, posicionado na estrutura da empresa-rede, isto é, no conjunto dos processos produtivos que estão em constante reconfiguração, os *call centers* conectam vários pontos desta cadeia, tanto entre empresas, quanto entre consumidores e empresas, repassando informações necessárias para a produção de novos produtos ou de novas campanhas de *marketing*. Mas, o mais importante desta análise das empresas de *call center* na estrutura da empresa rede não é considerá-la em

si mesmo uma questão de distribuição logística, pois temos aqui uma apropriação espacial das empresas, o que demonstramos através da análise do caso da cidade de Londrina.

A padronização das TIC's e da organização do trabalho permitem que estas informações sejam repassadas de qualquer lugar ou tempo e, conseqüentemente, viabilizaram a movimentação espacial ou geográfica dos *call centers*. Como a análise dos autores demonstrou, o principal elemento de escolha para a instalação de uma empresa de *call center* está relacionado à quantidade de força de trabalho disponível com as qualificações requeridas pela gerência, que são as competências comportamentais.

Desta forma, as cidades com estrutura educacional desenvolvida, como é o caso da cidade de Londrina, são as preferidas pelas empresas. Assim, conseguimos esclarecer que a movimentação espacial ou geográfica das empresas de *call center* está relacionada à procura por força de trabalho com competências comportamentais, o que representa, para as empresas, a redução dos custos com treinamentos e menor poder de barganha pela baixa qualificação técnica dos teleoperadores. Isto ficou demonstrado também com a recente criação de universidades dos próprios *call center*, como forma de “qualificar” seus trabalhadores.

Pela sua atividade produtiva, demonstramos através da análise dos estudos de caso que uma força de trabalho jovem e sem experiência profissional, amedrontada pelo fantasma do desemprego, na maioria mulheres e sem experiência no conflito entre capital e trabalho e com baixa qualificação técnica, submete-se a ritmos acelerados de produtividade impostos pela administração participativa.

Neste sentido, a análise e balanço bibliográfico demonstraram que o conceito de competência empregado no meio administrativo na década de 1990 para servir de apoio ao novo patamar de exploração do trabalho vivo, da capacidade criativa dos trabalhadores e recomendados pelos PQT, cujo interesse, no caso dos *call centers*, seria a observação dos saberes sociais que poderiam ser utilizados pelas empresas, foram empregados como critérios de qualificação, distorcendo o seu conceito. Atualmente o conceito de qualificação foi distorcido e está sendo utilizado de uma forma completamente diferente. Este balanço da bibliografia sobre o tema aponta que, por mais que na sociologia existam diferenças na forma de pensar o conceito de qualificação, podemos encontrar uma relativa unidade: tempo de reflexão sobre o trabalho, o que ele agrega no processo de produção ou o nível de escolaridade. Entretanto, hoje não se trata mais de um trabalho específico de uma função ou o conhecimento sobre o funcionamento de uma máquina, ao contrário, o conceito de qualificação apresenta-se com um caráter generalista. Atualmente, a

qualificação dá lugar às competências comportamentais, fruto de uma construção ideológica do modelo toyotista.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores, mostrados nos estudos de casos, são valorizados com o uso das tecnologias informacionais, que passam agora a mobilizar o engajamento subjetivo do trabalhador. Estes são os principais elementos de qualificação requeridos dos trabalhadores que as novas tecnologias trouxeram, como demonstram as análises. Mas, da mesma forma, nos *call centers*, estes elementos são restringidos pela utilização de *scripts* de atendimento, forte hierarquia e controle do posto de trabalho.

Assim, ao contrário do posicionamento “otimista” apresentado, parte da bibliografia pesquisada demonstrou que o conhecimento dos teleoperadores serve para identificar falhas no processo de trabalho, mas não para solucioná-las. É dessa maneira que os saberes tácitos criados no processo de trabalho são expropriados pelas empresas, para garantir a correção de falhas e para garantir o aumento da produtividade. Esta mobilização da administração participativa, para apropriar-se do conhecimento dos teleoperadores e aperfeiçoar produtos e aumentar a produtividade e qualidade do trabalho, mostra-se essencial para estas empresas como retorno das informações relativas ao mercado e ao próprio processo produtivo. Assim, os teleoperadores devem servir para incrementar as novas tecnologias por meio da participação ativa. Esta relação reflete a divisão internacional do trabalho nas “solução espacial” e “solução de produto”, pois, nas franjas da cadeia produtiva, as empresas de *call center* podem realizar apenas “inovações incrementais” na implementação de *softwares* que possuem padrão tecnológico transnacional, em que os técnicos podem somente incluir operações permitidas pelos fabricantes do *software*, o que reflete significativamente a “polarização das qualificações”. Assim, temos um núcleo de técnicos altamente qualificados nos países fabricantes dos *softwares*, responsáveis pelas “inovações revolucionárias” ou radicais que envolvem pesquisas e desenvolvimentos, e nos países periféricos as “inovações incrementais” envolvendo a expropriação do saber tácito dos trabalhadores para incrementar produtos e processos. Isto confirma em escala macro a tese da “polarização das qualificações”.

O nível básico e geral de formações sociais, subjacentes aos requisitos comportamentais exigidos pela administração participativa como forma de qualificação, serve apenas para alimentar os bancos de dados das empresas para melhoria de novos produtos ou processos. Como o trabalho é mediado e simplificado pelas TIC's, a utilização de força de trabalho com qualificação técnica no atendimento é descartada pela gerência e as empresas

em favor das competências, que não precisa ser desenvolvida no processo de trabalho ou com treinamentos.

Desta forma, a utilização da capacidade criativa dos teleoperadores verificada nos estudos fica restrita pela falta de autonomia, em um trabalho marcado pela permanência de elementos do taylorismo conjugado às práticas gerenciais toyotistas.

A forte padronização tecnológica e organizacional apresentada nos estudos de caso, retrato de um ramo marcado pela utilização de trabalhadores jovens, mulheres e com baixa qualificação técnica, apresenta-se como maior precarização do trabalho e, conseqüentemente, maior degradação do trabalhador no processo de trabalho, o que demonstramos pelos elevados índices de rotatividade. O uso do *script*, como ponto comum do levantamento bibliográfico específico, além das altas taxas de rotatividade em relação à padronização, demonstra que, para maioria dos estudos de caso, ele constitui uma ferramenta das novas tecnologias que junto com o modelo gerencial toyotista impõem o ritmo de trabalho aos teleoperadores. Entretanto, a utilização do *script* está relacionada em grande parte dos estudos ao tipo de organização taylorista do trabalho.

Todavia, como este não é um processo totalmente controlado pelas práticas gerenciais mesmo com o aumento da supervisão do sistema informacional, o trabalhador não pode ser considerado como uma massa apática que pode ser moldada segundo o interesse gerencial. É nesse sentido que apontamos formas de resistência que surgem com as falhas no sistema, como um elemento integrante do processo do trabalho. Este conhecimento gerado no próprio processo de trabalho é constantemente rastreado pela gerência e incorporado aos novos programas desenvolvidos para atendimento.

O levantamento bibliográfico indica que as análises sobre o processo de trabalho na atualidade, em ramos específicos como os *call centers* e que podem ser ampliadas para os demais ramos dos serviços que apresentem semelhanças em relação às características dos *call centers*, questionam empiricamente as teses que defendem o retorno da alta qualificação técnica em setores intensivos na utilização das TICs, ao demonstrarem que o uso que o novo modelo gerencial faz das novas tecnologias dispensam estes trabalhadores em setores específicos. Ao contrário, o estudo bibliográfico indicou que mudaram as exigências de qualificação.

O balanço dos estudos de caso nos mostrou que a administração participativa requer mais competências comportamentais dos teleoperadores do que propriamente alta qualificação técnica. Isto foi demonstrado pela expansão, transformação em atividade produtiva, movimentação das empresas em busca desta força de trabalho; pela

utilização de força de trabalho jovem, feminina e sem experiência profissional; pela simplificação do trabalho com a padronização tecnológica. Este conjunto de dados, juntamente com o debate que apontou a permanência e rupturas do taylorismo em um ramo marcado por características do toyotismo, e que, desta forma, levou-nos ao entendimento das exigências de qualificação para os teleoperadores como competências comportamentais, compõe a recente produção bibliográfica sobre as empresas de *call center*.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAO, J.I.; TORRES, C. C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, Dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Feb. 2009. doi: 10.1590/S0103-65132004000300008.
- ALVES, G. A. P.; WOLFF, S. Capitalismo global e o advento da empresa-rede. **Cadernos do CRH** (UFBA), v. 20, p. 515-528, 2007.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.
- _____. **Adeus ao Trabalho?!**: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: UNICAMP, 2003.
- ARAÚJO, S. M. P. de. A ação sindical no contexto político da privatização das telecomunicações no Brasil. **Scripta Nova**: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, v. 6, n. 119 (100), 2002. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119100.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2007.
- ARAÚJO, M. A. V; ARAÚJO, F. J. C; ADISSI, P. J. **Modelo para segmentação de um call center em múltiplas prioridades**: estudo da implantação em um call center de telecomunicações. Disponível em: <<http://www.producaoonline.inf.br>>. Acesso em: 18 jul. 2008.
- BARRETO, A. A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação Online**, Brasília, v. 25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=849&article=507&mode=pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2005.
- BATISTA, P. N. O Consenso de Washington. In: EM DEFESA do interesse nacional. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- BERNARDO, J. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000.
- BERNSTEIN, B. A pedagogização do conhecimento: Estudos sobre recontextualização. **Cadernos de Pesquisa**, n. 20, p. 75-110, nov. 2003.
- BIHR, A. O compromisso fordista; A ruptura do compromisso fordista. In: _____. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BOLAÑO, C. R. S. **Políticas de comunicação e economia política das telecomunicações no Brasil**: convergência, regionalização e reforma. Aracaju: [s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.eptic.com.br/libon2d.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- BRAGA, R. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**: Revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 18, n. 1, jun. 2006a.

_____. Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, v. 8, n. 1, ene./abr. 2006b.

_____. Trabalho e fluxo informacional: nossa herança (info)taylorista. **O Comuneiro**, n. 5, set. 2007a. Disponível em: <<http://www.ocomuneiro.com>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

_____. A vingança de Braverman ou a “outra face” do trabalho informacional. **Outubro: Revista do Instituto de Estudos Socialistas**, n. 15, 2007b.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século xx. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1987.

BUSCATTO, M. Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. **Sociologie du travail**, Paris, v. 44, n. 1, p. 99-117, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V.1: A era da informação: economia, sociedade e cultura.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. **A finança mundializada**: raízes sociais e políticas, configuração, conseqüências. São Paulo: Boitempo, 2005

CORRÊA, M. B. In: CATTANI, A.D. (org.) **Trabalho e tecnologia**. Rio de Janeiro: Vozes. 1997.

COUSIN, O. Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. **Sociologie du travail**. Paris, v. 44, n. 4, out./dez. 2002, p. 499-520.

CORIAT, B. O taylorismo e a expropriação do saber operário. In: PIMENTEL; COSTA e SILVA; FREIRE et al. (orgs.). **Sociologia do trabalho**: organização do trabalho industrial. Lisboa: A regra do jogo, 1985.

DANTAS, M. Da produção material à "virtual": esboço para uma compreensão "pós-clássica" da teoria do capital. In: TAPIA, J.; RALLET, A. **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica**: uma análise comparada. Campinas: UNICAMP, 1999a. V. 2: Pesquisas.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez;Oboré, 1992.

DIAS, M. **Absenteísmo em contact center**: estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Disponível em: <www.cipedya.com/doc/160858>. Acesso em: 14 mar. 2007.

DINIZ, L. S. **Vivências de mal-estar e bem-estar no trabalho em central de teleatendimento governamental**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1435>. Acesso em: 21 dez. 2006.

FERREIRA, M. C. Interações teleatendentes - teleusuários e custo humano do trabalho em central de Teletendimento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 29, n. 110, 2004.

FERREIRA, T. D. **Análise da situação de trabalho do supervisor como líder estratégico em call center's**: um estudo de caso numa operadora de telecomunicações. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3619.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2007.

FLEURY, A. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.) **Sobre o modelo japonês: a automação, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993.

FREYSSINET, M. In: HIRATA, H. (org). Divisão capitalista do trabalho. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 73-1003, 1989.

_____. Automação e qualificação da força-de-trabalho. In: SOARES, R. M. S. M. (org.). **Gestão da empresa, automação e competitividade**: novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p. 99-112.

GEORGES, I. Os empregos subalternos no setor de telecomunicações: Comparações França-Alemanha. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 2, n. 12, maio/ago. 2004.

GORZ, A. **O Imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

_____. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense Universitaria, 1982.

_____. O depotismo da fábrica e suas conseqüências. In: _____. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins fontes. 1989

GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1976.

GUIMARÃES, S. Telecomunicações: mudanças nas mudanças sub-contratação e sindicatos. In: CONGESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 5., Montevideo, 2007. **Anais...** Montevideo, 2007a.

_____. Sindicalismo global: o caso da Telefonica de España. In: ENCONTRO ANUAL, 31., 2007b, Caxambu – Minas Gerais. Disponível em: <<http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br>>. Acesso em: 21 out. 2008.

HABERMAS, J. A revolução e a necessidade de revisão na esquerda: o que significa socialismo hoje? In: BLACKBURN, R. (org.). **Depois da queda**: o fracasso do comunismo e o futuro do socialismo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2004.

_____. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2005.

HIRSCHBORN, L. *Beyond mechanization: work and technology in a postindustrial age*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1988.

HOBBSAWM, E. J. Adeus a tudo aquilo. In: BLACKBURN, R. (org.). **Depois da queda: o fracasso do comunismo e o futuro do socialismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

HUWS, U. **The making of a cybertariat: virtual work in a real world**. New York: Monthly Review Press, 2003.

JACQUES, M. G.; CODO, V. **Saúde mental & trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KERN, H.; SHUMAN, M. **La fin de la division du travail?** Paris: Maison des Sciences de L'Homme, 1989.

KORGUT, A. **Processo de trabalho e novas tecnologias: estudo sobre a alienação e reificação do trabalho em call center**. 2008. 110f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

LACAZE, D. H. C. **Efeitos de um programa de exercícios no desconforto músculo esqueléticos dos segmentos corporais de operadores de telemarketing**. 2005. Dissertação (Mestrado em Medicina) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5160/tde-16082006-153109/>>. Acesso em: 23 abr. 2007.

LARANGEIRA, S. M. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. **Revista brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n.52, jun. 2003.

LE GUILLANT, L. et al. A neurose das telefonistas. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 12, n. 47, p. 7-11, 1984.

LECHAT, N.; DELAUNAY, J. C. **Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur**. Paris: L'Harmattan, 2003.

LEITE, E. M. **El rescate de la calificación**. Montevideú: CINTERFOR, 1996.

LENDRICK, E. N. **Trabalho, tecnologia e construção de identidade na fala de operadores de uma central de atendimento telefônico**. 2003. Dissertação (Mestrado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0115415_03_pretextual.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2007.

LIMA, E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LIMA, F. B. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=233>. Acesso em: 18 jan. 2008.

LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**: estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MACHADO, L. R. de S. Racionalização produtiva e formação no trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 0, p. 41-61, jul./dez. 1996.

MACHADO, L. Usos sociais da força de trabalho e da noção de Competências. In: SEMINÁRIOS TEMÁTICOS INTERDISCIPLINARES: os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas tecnologias, novas metodologias, novas áreas de pesquisa. **Anais...** Campinas: Faculdade de Educação/ UNICAMP, 2001.

MARX, K. **O manifesto comunista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

_____. **O capital**: capítulo inédito: Resultado do processo de produção imediata. São Paulo: Editora Moraes, 1969.

_____. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

_____. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983a. Livro II. v. 2.

_____. Manuscritos econômico-filosóficos, primeiro manuscrito. In: FERNANDES, F. (org.). **Marx/Engels**: história. São Paulo: Ática, 1983b. v. 1. 2 t.

MATOZO, L. **Call center**: modismo ou realidade. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MENDES, J. **A terceirização na área de atendimento telefônico em Curitiba**: análise da continuidade do taylorismo/fordismo no trabalho flexível dos call center. 2005. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2995/1/terceirizacao_call_center.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2007.

MIOZZO, M.; RAMIREZ, M. Services innovation and the transformation of work: the case of UK telecommunications. **New Technology, Work & Employment**, v. 18, n. 1, p. 62-79, Mar. 2003.

MOREIRA-FERREIRA, A. E. **Recursos de expressividade oral e lingüístico-discursivos de operadores de telemarketing**: relação com a sensação gerada em prováveis clientes e o desempenho profissional. 2007. Dissertação (Mestrado em Fonoaudiologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4364>. Acesso em: 12 fev. 2007.

NAPOLEONI, C. **Lições sobre o capítulo VI (Inédito) de Marx**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1981.

NAVARRO, V. Produção e estado do bem-estar: o contexto das reformas. In: LAWELL, A. A. (org.). **Estado e política social no neoliberalismo**. São Paulo: Cortes, 1995.

NAVILLE, P. Divisão do trabalho e distribuição de tarefas. In: FRIEDMAN, G. e NAVILLE, P. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix; Ed. da Universidade de São Paulo, 1973. v. 1.

NOGUEIRA, C. M. A feminização do trabalho no mundo do telemarketing. In: ANTUNES, R. (org). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006a.

_____. **O trabalho duplicado**: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras de telemarketing. São Paulo: Expressão Popular, 2006b.

PERES, C. C.; MARINHO-SILVA, A.; CAVALCANTE-FERNANDES, E.; ROCHA, L. E. Uma construção social: anexo da norma brasileira para o trabalho dos operadores de telemarketing. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, jul./dez. 2006.

CASTILLO, N. I. **Automação e qualificação do trabalho**: elementos para um enfoque dialético. 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000106021>>. Acesso em: 12 out. 2008.

ROGGERO, R. Qualificação e competência: um diálogo necessário entre Sociologia, Gestão e Educação para alimentar as práticas pedagógicas na formação profissional. In: BOLETIM técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, set./dez. 2003.

ROPÉ, F.; TANGUY, L.(orgs.). **Saberes e competência**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, SP: Papirus, 1997.

ROSENFELD, C. L. Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 51, p. 447-462, set./dez. 2007a.

_____. Construção da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 8., Recife, 2007b.

SANTOS, V. C. As múltiplas Tarefas e Atividades Interferentes em Centrais de Atendimento Telefônico. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, jul./dez. 2006.

SEGNINI, L. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. In: SALERNO, M. S. (org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Senac, 2001.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, L. F. S. C. **Relações de trabalho em call center**: flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego. 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/ppgs/index.php?option=com_content&view=article&id=288:luis-fernando-santos-correa-da-silva&catid=4:dissertacoes&Itemid=103>. Acesso em: 4 set. 2008.

_____. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações**: trabalho e qualificação em um call center de Porto Alegre. 2004a. Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/producao.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2008.

SILVA, L. S. **A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de call center.** 2004b. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000344444>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

SILVER, B. J. **Forças do trabalho: movimentos dos trabalhadores e globalização desde 1870.** São Paulo: Boitempo, 2005.

SILVEIRA, S. M. **Organização e uso das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA6T7QQE/1/mestrado_sandra_maria_silveira.pdf>. Acesso em: 15 maio 2008.

SOARES, R. M. S. de M. (org). Mudança tecnológica e dimensão organizacional: premissas para a qualidade e produtividade. In: **Gestão da qualidade: tecnologia e participação.** Brasília: CODEPLAN, 1992, p. 9-22.

SOUZA, M. F. **A expressão do jeitinho brasileiro em interações via call center.** Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0014250_05_pretextual.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2008.

TANGUY, L. Do sistema educativo ao emprego: formação: um bem universal? **Educação & Sociedade**, v. 20, n. 67, ago. 1999.

TOSTA, T. L. D. Um novo perfil de precarização do trabalho? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 14., Rio de Janeiro, 2009.

TOURAINÉ, A. **La sociedad pós-industrial.** Barcelona: Ediciones Ariel, 1971.

_____. A organização profissional da empresa. In: FRIEDMAN, G. e NAVILLE, P. **Tratado de sociologia do trabalho.** São Paulo: Cultrix; Ed. da Universidade de São Paulo, 1973. v. 1.

VELOSO, E. R. **O sentido do trabalho em call center: o gesso em cima do concreto.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina; Universidade Estadual de Maringá, Londrina; Maringá. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis056.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2008.

VENCO, S. B. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega.** 1999. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000195827>>. Acesso em: 10 set. 2007.

_____. **Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing.** 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000382669>>. Acesso em: 13 set. 2007.

_____. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, jul./dez. 2006.

WISNER, A. **A inteligência do trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WOLFF, S.; GUSSI, A. A “sociedade em rede” e a privatização da informação: esboço de um balanço crítico para refletir a sociedade contemporânea. **Temáticas**: revista de pós-graduandos em Ciências Sociais, Campinas, v. 9, n.17/18, p.125-156, jan./dez. 2001.

WOLFF, S. Qualidade total e informática: a constituição do novo homem-máquina. In: **Idéias**, Campinas, v. 9, p. 402-445, 2003.

_____. **O espectro da reificação em uma empresa do setor de telecomunicações**: o processo de trabalho sobre os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos. 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

_____. **Informatização do trabalho e reificação**: uma análise à luz dos programas de qualidade total. Campinas, SP: Editora da Unicamp; Londrina, PR: EDUEL, 2005.

WOLFF, S.; CAVALCANTE, S. O mundo virtual e reificado das telecomunicações: o caso da Sercontel. In: ANTUNES, R. (org). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

WOLFF, S.; CAVALCANTE, S. Os gerentes na empresa neoliberal e a crise das “classes médias”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 32., Caxambu, 2008. **Anais...** [Caxambu], 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. Mutações dos Sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. (org). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Senac, 2001b.

_____. Sur le centres d'appels. In: **Revue Réseaux**, n. 114, Oct. 2002. Disponível em: <<http://www.pagesperso-orange.fr>>. Acesso em: 5 maio 2009.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, 1994.