



**Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**

**Bruna Piazzentin Martinelli**

**PECULIARIDADES DO TRABALHO NOS *CALL*  
*CENTERS*: Um estudo das teleoperadoras de Campinas-SP.**

**Campinas-SP**

**2015**

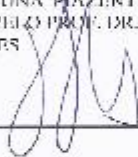
Bruna Piazzentin Martinelli

**PECULIARIDADES DO TRABALHO NOS CALL CENTERS: UM ESTUDO DAS  
TELEOPERADORAS DE CAMPINAS-SP**

Dissertação apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

*Supervisor/Orientador:* Prof. Dr. Ricardo Luis Coltro Antunes

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEPENDIDA PELA ALUNA BRUNA PIAZZENTIN MARTINELLI, E ORIENTADA PELO PROF. DR. RICARDO LUIS COLTRO ANTUNES



CAMPINAS

2015

**Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s): CNPq**

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Cecília Maria Jorge Nicolau - CRB 8/3387

M366p Martinelli, Bruna, 1990-  
Peculiaridades do trabalho nos Call Centers : um estudo das  
teleoperadoras de Campinas-SP / Bruna Piazzentin Martinelli. – Campinas, SP :  
[s.n.], 2015.

Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de  
Filosofia e Ciências Humanas.

1. Trabalho. 2. Centro de atendimento ao cliente. 3. Telecomunicações. 4.  
Gênero. 5. Classe trabalhadora. I. Antunes, Ricardo, 1953-. II. Universidade  
Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

**Informações para Biblioteca Digital**

**Título em outro idioma:** Peculiarities of the work in Call Centers : a study about the  
teleworkers from Campinas-SP

**Palavras-chave em inglês:**

Labor

Call Centers

Telecommunication

Gender

Working class

**Área de concentração:** Sociologia

**Titulação:** Mestra em Sociologia

**Banca examinadora:**

Ricardo Luiz Coltro Antunes

Bárbara Geraldo de Castro

Selma Borghi Venco

**Data de defesa:** 23-11-2015

**Programa de Pós-Graduação:** Sociologia



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

A Comissão Julgadora dos trabalhos de Defesa de Dissertação de Mestrado composta pelos Professores Doutores a seguir descritos, em sessão pública realizada em 23/11/2015, considerou a candidata, Bruna Piazzentin Martinelli, aprovada.

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Selma Borghi Venco

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Bárbara Castro

Prof. Dr. Ricardo Antunes (orientador)

*A Ata de Defesa, assinada pelos membros da Comissão Examinadora, consta no processo de vida acadêmica da aluna.*

*Para Mario João Martinelli e Barbara  
Wegher. Amores para uma vida.*

## Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Ricardo Antunes, pela paciência, confiança, ensinamentos, e carinho, destinados a mim desde a graduação, quando aceitou me orientar em meu projeto de iniciação científica. Sem esse apoio, esta pesquisa não teria sido possível. Sou realmente muito feliz por tê-lo como meu orientador, que apesar das ofensivas do capital em transformar nossas atividades em práticas alienadas, mantém-se resistente levando seu trabalho enquanto pesquisador e professor, especialmente com o nosso grupo de pesquisa, de maneira alegre, comprometida. Nos ensinando e, ao mesmo tempo, construindo uma relação de amizade conosco.

A todos os meus amigos, amigas e colegas do grupo de pesquisa e orientação do Prof. Dr. Ricardo Antunes. Pati, Tábata, Festi, Iuri, Lívia, Jú, Mari, Erika, Murilo, Pedro, Marcio, muito obrigada! A troca que estabelecemos ao longo desses anos foi fundamental para o desenvolvimento desse trabalho, bem como as cervejas de encerramento de semestre. Agradeço também aos colegas do grupo de estudos D'O Capital orientado pelo Prof. Dr. Jesus Ranieri. Os debates que estabelecemos ao longo daqueles anos contribuíram fundamentalmente para a minha formação e para esta pesquisa. Obrigada Henrique, Xegado, Nara e Jesus.

A todos os teleoperadores e teleoperadoras que, gentilmente, me concederam todas as entrevistas necessárias à realização dessa pesquisa.

A todos os funcionários e funcionárias do IFCH, mas também os de toda Unicamp.

Aos meus pais, Marcio e Edina, pelo amor incondicional, e pelo apoio, também incondicional, à escolha que fiz para minha vida profissional. Obrigada pelo carinho, almoços de domingo e colos sempre disponíveis.

Ao meu querido avô, Mario João Martinelli (*in memoriam*), pelo amor precioso dedicado a mim, que, tenho certeza, me nutrirá pelo resto de minha vida, me fazendo sempre lembrar do que há de melhor em mim.

A minha querida, minha “melhor amiga”, Barbara Wegher. Por ser uma das minhas certezas e ter me possibilitado viver o amor em liberdade. Obrigada também por ter ouvido as minhas trezentas mil angústias com relação a esse trabalho e sempre me apoiar e acreditar em mim.

A Vera Helena Picolo Ceccarello, com a qual tive o enorme prazer de dividir uma casa ao longo dessa pesquisa. Obrigada por sempre ter uma piada na ponta da língua, por tirar sarro de mim, me fazendo rir quando estava triste ou emburrada, mostrando que as coisas sempre poderiam ser piores. Pelas incontáveis noites viradas, e pelo amor e carinho lindos e desastrados, que só você sabe dar. E também pelas conversas acadêmicas, que, com certeza, contribuíram com esse trabalho.

A Armando Augusto Raphael, pelo teto dividido, amor, carinho, amizade, cumplicidade, debates, risadas, e, claro, por sempre fazer comida para mim quando estou trabalhando “e não posso parar para comer”. Sem dúvidas esse trabalho não seria possível sem o seu apoio e cuidado para comigo.

A Antonio, pela amizade e cumplicidade profunda e sincera. Pelo carinho. Obrigada.

A Flávio Mendes, pela amizade, carinho, cuidado, força e cumplicidade.

Ao meu terapeuta, Paulo de Luna Freire, por ter me ajudado a construir uma vida.

A todos os meus amigos e amigas, que através do afeto, ou de debates e conversas “a toa”, contribuíram para a realização dessa pesquisa. Obrigada, Mari Shi, Danita, Bruno Rubiatti, Mina, Martoca, Igor, Mary Galvão, Juliana Miraldi, Igor Scaramuzzi, Kamilly e Mariana Darafiori, Leon, Camila Colombo, Zuzi, Xanda, Tiago, Thiago, Dui, Victor Kanashiro, Toitio, Juliana Loro, Roberta, Felipe Feletti, Estevão, Maria Wegher, Robson, Urso, Jose, Raul, Camila, Ana Claudia e Gabi.

Ao meu pai, Babatonykã, pelo amor, ensinamentos, cuidados a mim e axé. Por me colocar de pé diante da vida e me lembrar de que sou uma guerreira. E a todos do nosso Ilê.

Ao CNPQ, que sem o apoio financeiro disponibilizado, inviabilizaria a realização dessa pesquisa.

## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo compreender os principais aspectos do trabalho em *call centers*, bem como identificar quais são as parcelas da população que compõe, predominantemente, os teleoperadores. Nesse intuito, realizamos entrevistas com os teleoperadores de duas centrais de teleatendimento localizadas na cidade de Campinas-SP. São elas as empresas *Atento* e *Actionline*. Analisamos as particularidades dos teleoperadores com relação aos aspectos de classe, gênero, sexualidade, geração, bem como suas experiências sindicais e de resistências cotidianas no espaço de trabalho. Os *call centers* surgiram como um setor de informação a partir dos anos 1980, e no Brasil, mais especificamente, por volta dos anos 1990, principalmente após a privatização das telecomunicações. Nesse momento, a esfera da produção passava por intensas transformações, em decorrência da chamada “reestruturação produtiva”, processo que transformou substancialmente as práticas de trabalho. Isso se deu, principalmente, através da utilização das novas tecnologias de informação, bem como de novas formas de gestão e controle do trabalho. Ao mesmo tempo, o capitalismo entrava em uma nova fase quanto ao seu modo de ser de acumulação, sendo essa a chama “acumulação flexível”. A acumulação flexível, juntamente com o surgimento das novas tecnologias de informação, provocou uma expansão do setor de serviços ao qual o *telemarketing* faz parte. Desse modo, procuramos estabelecer as possíveis conexões entre o trabalho nos *call centers* e as novas tendências econômicas, no esforço de encontrar pistas para a compreensão das novas tendências do mundo do trabalho e da classe trabalhadora contemporânea.

Palavras-chave: *Call Centers*; Teleoperadores; Trabalho; Gênero; Serviços;



## **Abstract**

The goal of this research is to understand the main aspects of the labor at the call centers and also identify which parts of the population are predominantly the teleworkers. To reach this the teleworkers of two telemarketing companies at Campinas-SP, which are Atento and Actionline, were interviewed focusing in the class, gender, sexuality, and generation aspects, and also in their tradeunisms experiences and resistances on the workspace. Call Centers have emerged as an information sector in the 1980s and specifically in Brazil around the 1990s, especially after the telecommunications privatization. At this time the production sector was intensely changing as a result of the “rengeneering”, which deeply transformed the labor practices. That happened thanks to the new uses of information technologies and the new forms of labor control emerged. At the same time the capitalism was going through a new phase in its accumulation process called “flexible accumulation”. This flexibility of accumulation and the new information technologies made expand the service sector, which telemarketing is part of it. Thus the connections between the work at the call centers and new economic tendencies were established, trying to understand the new tendencies of the labor-world and the labor class nowadays.

**Keywords:** Call centers; Teleworkers; Labor; Gender; Services.

## Sumário

|                                                                                                                                                       |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Introdução.....</b>                                                                                                                                | <b>p.09</b>  |
| <br><b>Capítulo 1: Nova forma de ser da acumulação de capital e os seus impactos no mundo do trabalho: um olhar para o <i>telemarketing</i> .....</b> | <b>p.15</b>  |
| Item 1.1: O contexto político-econômico no momento do surgimento dos <i>call centers</i> ....                                                         | p.16         |
| <br><b>Capítulo 2: Atento e Actionline .....</b>                                                                                                      | <b>p.38</b>  |
| Item 2.1: Discussões acerca das novas configurações do trabalho na atualidade .....                                                                   | p.41         |
| Item 2.2: A prática e a gestão do trabalho no <i>telemarketing</i> .....                                                                              | p.50         |
| Item 2.3: O trabalho nos call centers e os significados do trabalho .....                                                                             | p.61         |
| <br><b>Capítulo 3: As particularidades dos teleoperadores .....</b>                                                                                   | <b>p.72</b>  |
| Item 3.1: Os teleoperadores como parte do precariado? .....                                                                                           | p.74         |
| Item 3.2: As peculiaridades do trabalho das teleoperadoras .....                                                                                      | p.83         |
| Item 3.3: As mulheres do <i>telemarketing</i> .....                                                                                                   | p.90         |
| Item 3.4: Os homossexuais no teleatendimento .....                                                                                                    | p.100        |
| Item 3.5: As experiências sindicais e de resistências no trabalho em <i>call centers</i> . ....                                                       | p.107        |
| <br><b>Considerações Finais .....</b>                                                                                                                 | <b>p.118</b> |
| <br><b>Referências Bibliográficas .....</b>                                                                                                           | <b>p.127</b> |
| <br><b>Anexo .....</b>                                                                                                                                | <b>p.131</b> |

## Introdução

Basta uma rápida olhada para os álbuns de fotos de trinta anos atrás para percebermos que algo transformou intensamente o nosso modo de vida de lá para cá. Atualmente, os cada vez mais raros registros fotográficos em papel, dão lugar às imagens digitalizadas e arquivadas em celulares e computadores, muitas vezes compartilhadas via *internet*. Itens esses que se quer faziam parte do nosso dia-a-dia de antigamente. Vivemos hoje a chamada “era digital”. O desenvolvimento das tecnologias de informação e da microeletrônica, transformaram amplamente nossas experiências cotidianas, bem como nossa maneira de trabalhar e produzir.

No final dos anos 1970 e início dos 1980 a esfera da produção passa por um processo de reestruturação, que, além de implicar em novas formas de gerir e organizar o trabalho no espaço produtivo, também transforma o próprio modo de produzir, através do incremento das novas tecnologias. Nesse momento, também era possível observar uma tendência ao aumento do chamado setor de serviços. Ao longo do nosso texto desenvolveremos mais detalhadamente a respeito de todas essas transformações. Por ora, fazemos essa breve apresentação, pois, é dentro desse cenário em que os chamados *call centers*, ou, *telemarketing* – que serão da atenção de nosso estudo – surgem enquanto um setor de informação. No Brasil, os *call centers* aparecem mais expressivamente a partir dos anos 1990, em decorrência da privatização das telecomunicações. O trabalho no *telemarketing* consiste, basicamente, na realização de vendas por telefone, e atendimento ao cliente. Segundo Claudia Nogueira, estudiosa desse setor:

Inseridos nesse setor de serviços, o *telemarketing* é um dos segmentos que mais emprega no Brasil. Segundo o vice-presidente administrativo-

financeiro da ABT<sup>1</sup>, em 2004, Pedro Renato Eckersdorff, um dos motivos para esse crescimento é o aumento do uso de telefones no país, fenômeno intensificado a partir da privatização das empresas de telecomunicações em 1998 (...) O crescimento do telemarketing no Brasil é acentuado. Nos 3 anos iniciais da primeira década de 2000, o setor alcançou 235% de crescimento; mesmo em um período de forte recessão na criação de postos de trabalho e com um profundo índice de desemprego, esse segmento torna-se um dos maiores empregadores do país. (NOGUEIRA, 2006, p.38;41)

Nesta pesquisa, “Peculiaridades do trabalho nos *call centers*: um estudo das teleoperadoras de Campinas-SP”, procuramos compreender, de maneira detalhada, o modo como se realiza o trabalho nos *call centers*, buscando estabelecer conexões com as novas tendências do mundo do trabalho. Também foi de nossa atenção a especificidade da composição da categoria dos teleoperadores. Dessa forma, exploramos em nossa pesquisa os aspectos de classe, gênero, sexualidade e geração dessa fração da classe trabalhadora. As experiências sindicais dos teleoperadores também foram investigadas em nossa pesquisa.

Segundo Claudia Nogueira, no Brasil:

Em 1997, existiam 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. Nos anos que se seguem, o crescimento se mantém, porém em menor intensidade, mas, mesmo assim, cresceu acima de outros setores da economia. Em 2000, a oferta de empregos na área de *call centers* subiu 29,82% e, em 2001, o aumento foi de 21,62%, empregando 450 mil operadores nesse período. O ano de 2002 foi um ano de apenas 3,3% de crescimento, totalizando 465 mil postos de trabalho. Em 2003, o crescimento desse mercado de trabalho aumentou em torno de 7,5%, totalizando, aproximadamente, 500 mil postos de trabalho, segundo a ABT. E, em 2004 esse número subiu para 525 mil sendo esperado que, nesse ano [de 2005] se encerre com 555 mil pessoas empregadas no setor, o que confirma, de acordo com as pesquisas que esse segmento é uma das principais portas de entrada da jovem trabalhadora no mercado de trabalho (...) A utilização do gênero feminino na frase acima – a jovem trabalhadora – não é um mero acaso, já que no setor de *call center*, aproximadamente 70% da força de trabalho existente é feminina e 45% é constituída de jovens entre 18 e 25 anos, sendo que os salários variam de R\$400,00 a R\$1.200,00 (nos casos de PAs: posições de atendimento, bilíngues), para uma jornada de trabalho de 6 horas diárias e 6 dias por semana, sendo uma folga intercalada no final de semana – ora sábado, ora domingo. (NOGUEIRA, 2006, p.38-39)

---

<sup>1</sup> Associação brasileira de telesserviços.

É em função da forte feminização do trabalho em *call centers*, que optamos pelo termo “teleoperadoras” no título de nossa pesquisa. Com relação à esses dados trazidos por Claudia Nogueira, cabe mencionarmos aqui que um dos motivos de nossa escolha pelo estudo dos *call centers*, se dá em função desse grande crescimento do setor nos últimos anos, e a sua alta capacidade de empregar a força de trabalho jovem. Investigar mais profundamente as particularidades desse setor, e de seus trabalhadores, pode nos dar pistas no esforço de compreensão da classe trabalhadora contemporânea, bem como das atuais tendências da forma de ser do trabalho.

A fim de realizarmos essas análises, estudamos duas empresas de *call centers* localizadas na cidade de Campinas-SP. Essas empresas foram a *Atento* e *Actionline*. Para isso, realizamos um total de 15 entrevistas abertas e semi-estruturadas com as teleoperadoras de ambas empresas.

As escolhas das entrevistadas foram feitas ao acaso. Ao chegar em frente à uma das empresas, eu geralmente me aproximava de alguma teleoperadora e perguntava se gostaria de participar de tal entrevista. Me apresentava, e explicava brevemente no que consistia a pesquisa que estava sendo realizada. Assim, conforme entrevistava uma teleoperadora, essa me indicava outra para participar, ou, enquanto entrevistava uma, outras já estavam próximas pedindo para serem entrevistadas também. O fato de todas as entrevistas terem sido realizadas com mulheres não foi intencional, isso ocorreu espontaneamente, fato que também nos mostra a grande presença feminina no setor.

Com relação aos nomes que utilizamos ao longo do texto, para nos referirmos a cada uma das entrevistadas, cabe ressaltar que *são todos fictícios*, no intuito de proteger suas reais identidades, bem como da possibilidade de sofrerem qualquer tipo de retaliações em decorrência das informações contidas em seus depoimentos. Os dados das entrevistadas, sobre suas idades, cargos que ocupavam, empresas em que trabalhavam, e tempo de atuação em

determinada empresa, vão sendo apresentados no decorrer do texto, conforme aparecem os respectivos relatos.

O roteiro de entrevistas aplicado por mim, foi desenvolvido após a realização de uma primeira leitura das bibliografias levantadas no início da pesquisa. Esse consiste, também, no aprimoramento do roteiro que havia sido utilizado em minha pesquisa de iniciação científica, em que também estudei os *call centers*. A partir disso, foi possível identificar melhor quais seriam as indagações mais adequadas a serem feitas, a fim de que obtivéssemos as informações necessárias para o cumprimento dos objetivos da pesquisa.

A escolha de entrevista aberta se deve ao fato, conforme Quaresma (2005), de este tipo metodologia permitir ao entrevistado que tenha liberdade de discorrer sobre determinado tema proposto pelo entrevistador. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão em uma conversação informal em que o entrevistado se sente à vontade para se expor com naturalidade.

Quanto à escolha da entrevista semi-estruturada, se juntando a aberta, se deve ao fato, ainda segundo o autor, de este tipo de metodologia implicar que o pesquisador siga um conjunto de questões previamente definidas em um roteiro de entrevista dentro de um contexto de conversação informal. Isso permite a delimitação do volume de informação dada pelo entrevistado, proporcionando maior direcionamento ao tema pesquisado.

Sobre as empresas estudadas, a unidade da *Atento* em Campinas-SP, é um *call center* que presta serviços para o Banco Santander, Telefônica – Vivo e Raízen. O trabalho no interior de suas instalações está dividido em três “ilhas”. Que são grandes repartições, cada uma responsável por um tipo de atendimento. Essas três ilhas são denominadas, respectivamente: “ADSL”, “Blended” e “Cross”. As ilhas ADSL e Blended, são responsáveis por atendimentos receptivos, isto é, atendem ligações que são feitas dos clientes para a empresa. Enquanto que a ilha Cross, é responsável por atendimentos ativos, ou seja, realizados da central de teleatendimento para o cliente. Ao longo do capítulo 2 realizaremos uma análise mais detalhada a respeito desse funcionamento empresarial. A escolha do estudo dessa empresa em nossa

pesquisa diz respeito ao fato dessa se constituir enquanto uma das maiores multinacionais atuantes no ramo dos *call centers*. O Brasil representa cerca de 54% do faturamento da Atento – que ficou em mais de R\$2,6 Bilhão bruto em 2012 no país<sup>2</sup> – e a empresa é uma das maiores empregadoras privada nacional, contando com 72 mil trabalhadores em 12 cidades brasileiras<sup>3</sup>. Devido a expressividade da empresa, e, principalmente, das suas filiais no Brasil, com relação ao faturamento total da *Atento*, o seu estudo pode resultar em uma amostra relevante a respeito das peculiaridades do trabalho nos *call centers*, bem como dos teleoperadores.

Já a empresa *Actionline*, é um *call center* que, na sua unidade em Campinas-SP, presta serviços para a GVT, Claro e Natura. Os atendimentos em seu interior também são divididos entre receptivos e ativos. Sendo que os ativos são, geralmente, destinados às vendas, enquanto que os receptivos à suporte técnico de serviços prestados, e atendimentos ao cliente em geral. A escolha do estudo dessa empresa em nossa pesquisa, se deu em função de uma greve realizada pelos seus trabalhadores em 2010, e, também, pelo fato dos teleoperadores dessa empresa serem representados por um sindicato diferente do que atua na *Atento*. Os teleoperadores da *Actioline* são representados pelo Sintratel (Sindicato dos trabalhadores em Telemarketing), enquanto que os da *Atento* pelo Sintetel-SP (Sindicato dos trabalhadores de Telecomunicações do Estado de São Paulo) Dessa forma, teríamos um campo de observação mais amplo e diversificado, no intuito de mapearmos as formas em que se dão as relações dos teleoperadores com a experiência sindical e política no geral.

Portanto, sendo um dos principais objetivos da nossa pesquisa analisar as especificidades da prática de trabalho nos *call centers*, e as conexões que essa pode estabelecer com o novo momento de acumulação capitalista, bem como com as transformações ocorridas no mundo do trabalho de modo geral, a partir do surgimento das novas tecnologias de informação, desenvolvemos ao longo do Capítulo 1 deste trabalho sobre as principais

---

<sup>2</sup>[http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/telecom-e-novo-alvo-da-atento-diz-presidente\\_133211.html](http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/telecom-e-novo-alvo-da-atento-diz-presidente_133211.html)

<sup>3</sup> Informações retiradas dos sites: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,telefonica-vende-a-atento-de-call-centers-a-bain-capital-por-us-1-3-bi-imp-,944912> e <http://www.baincapital.com/about-bain-capital> acessados em 15 de Agosto de 2014.

transformações ocorridas na produção e no mundo do trabalho nas últimas décadas. Trabalhando as questões referentes à “reestruturação produtiva”, à crise do modelo taylorista/fordista de produção, o surgimento do “toyotismo”, a “acumulação flexível”, entre outros aspectos fundamentais dessas transformações.

No capítulo 2, nos dedicamos a análise das duas empresas estudadas, quais sejam, *Atento* e *Actionline*, bem como das peculiaridades do trabalho realizado nos *call centers*. Nesse momento do texto, buscamos, por meio dos depoimentos das teleoperadoras, compreender a realidade do trabalho em telemarketing, estabelecendo paralelos com as tendências contemporâneas do mundo do trabalho, apresentadas no capítulo 1.

No capítulo 3, nos dedicamos em compreender, em profundidade, quem são os teleoperadores. E, para isso, nos dedicamos ao estudo de suas particularidades com relação as questões de classe, gênero, sexualidade e geração. Também procuramos estabelecer um retrato de como se dão as experiências sindicais e políticas dos teleoperadores no setor de *call centers*. Dessa forma, no item 3.1 desenvolvemos a hipótese dos teleoperadores serem parte da superpopulação relativa, uma camada bastante precarizada da classe trabalhadora. No item 3.2, exploramos a trajetória profissional das teleoperadoras entrevistadas por nós, em uma tentativa de identificarmos alguma tendência quanto as suas origens anteriores ao trabalho nos *call centers*. No item 3.3 trabalhamos mais profundamente os aspectos da feminização do trabalho no telemarketing, e seus desdobramentos para a força de trabalho feminina no geral. No item 3.4 desenvolvemos a respeito do grande número de homossexuais e transgêneros empregados no setor de *call centers*, e quais seriam as possíveis justificativas para essa tendência. E, por fim, no item 3.5 analisamos as experiências sindicais dos teleoperadores das empresas estudadas, bem como as experiências de resistências cotidianas identificadas por nós nas falas das teleoperadoras.



**Capítulo 1 – Nova forma de ser da acumulação de capital e os seus impactos no mundo do trabalho: um olhar para o *telemarketing*.**

Neste capítulo, dissertaremos a respeito do contexto econômico-político em que surgem as atividades de *call centers*, setor que tem papel de destaque no capitalismo de nossos dias. Em seguida, apresentaremos, mais detalhadamente, as duas empresas que serviram de base para o presente estudo. Também realizaremos um debate, que tem como objetivo mostrar as questões que podem surgir a respeito do modo como o trabalho se caracteriza tendencialmente na contemporaneidade, decorrente de uma nova forma de ser da acumulação de capital. Buscaremos estabelecer conexões entre essas transformações sofridas pelo trabalho na contemporaneidade e o caso do *telemarketing*, no intuito de compreender os impactos dessa nova conjuntura na vida dos teleoperadores.

### **Item 1.1 – O contexto econômico-político no momento do surgimento dos *call centers***

Algo semelhante aos *call centers* surgiu, pela primeira vez, por volta dos anos 1960, sendo que nesse período, se caracterizavam como simples escritórios que recebiam reclamações de clientes. A partir do final dos anos 1980 – e no Brasil no início dos anos 1990 – com a privatização das empresas de telecomunicações, o barateamento do acesso às linhas telefônicas e o incremento de novas tecnologias no trabalho, esses antigos *call centers* assumiram novas características em sua atuação, passando a operar como núcleos de comunicações, mais semelhantes ao que conhecemos hoje. Nessa época realizavam basicamente serviços de verificação de satisfação, fidelização e conquista de clientes, e racionalização do fluxo telefônico<sup>4</sup>. Por fim, atualmente, além das características citadas, os *call centers* também funcionam como centros de comercialização, negociação e venda (VENCO, 2009), de que são exemplo a *Atento* e *Actionline*.

Os *call centers* surgiram como um setor de informação a partir de algumas mudanças econômico-políticas que se iniciaram em meados dos anos 1970. Como consequência dessas transformações, surgiram novos modelos produtivos, bem como novas formas de gestão e organização do trabalho no interior da produção, iniciando um processo que se convencionou chamar “reestruturação produtiva”. Esse conjunto de transformações estabeleceram, também, um novo padrão de acumulação de capital, chamado por David Harvey (1989) de “acumulação flexível”.

Sendo assim, nos atentaremos ao longo desse item às essas transformações que percebemos enquanto constitutivas de um novo momento histórico e social. Momento esse que impulsionou o surgimento das centrais de atendimento (CTAs ou *call centers*), seus serviços

---

<sup>4</sup> Distribuição e direcionamento de chamadas.

prestados como conhecemos hoje, bem como o tipo de trabalho realizado pelos teleoperadores. Procuraremos estabelecer, com base na bibliografia existente, as conexões entre essas mudanças econômicas-políticas e aquelas ocorridas na forma de ser do trabalho de modo geral, uma vez que: economia, política e trabalho se interferem respectivamente. Faremos isso no intuito de, posteriormente, podermos analisar as características específicas do trabalho nos *call centers*, e, se possível, identificar as suas inter-relações com as tendências contemporâneas do mundo do trabalho.

O conjunto de transformações econômico-políticas que se iniciaram nos anos 1970, ocorreram como tentativas de respostas à crise que o até então atual modelo de produção taylorista/fordista sofria na época. Porém, antes de nos dedicarmos a análise do “declínio” desse modelo produtivo, acreditamos ser necessário desenvolver a respeito do que consiste o modelo assim chamado taylorista/fordista, *uma vez que temos como uma das hipóteses dessa pesquisa que o trabalho nos call centers assume características tanto das tendências contemporâneas de organização do trabalho, quanto das formas típicas do modelo taylorista/fordista*. Portanto, para isso, nos distanciaremos, por um momento, das análises mais diretas a respeito dos *call centers* e dos teleoperadores.

Começamos então pela explicação do que se entende pelo modelo de organização do trabalho “taylorista”. Esse foi um modelo desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), elaborado no final do século XIX e início do século XX, momento em que o trabalho no interior das fábricas já se encontrava bastante dividido entre gerência e produção. Taylor se interessou em refletir sobre os métodos de organização do trabalho a partir de sua experiência enquanto trabalhador aprendiz numa fábrica metalúrgica. Isso se dá no momento o qual o autor nota que:

A capacidade produtiva de um trabalhador de experiência média era sempre maior que a sua produção “real” na empresa. Verificava-se que, se por um

lado a destreza adquirida com o tempo aumentava a sua produtividade, por outro, parte desta era perdida na troca constante de operações, de ferramentas, nos deslocamentos dentro do espaço fabril etc. No entanto, como todo operário da época, percebeu Taylor que essa “queima” de tempo não se devia somente às condições técnicas em que era realizadas as tarefas, mas que os trabalhadores desenvolviam seus macetes (e os utilizavam junto aos deslocamentos no espaço fabril etc.) justamente como forma de controlar o tempo em que trabalhavam e, dessa forma, proteger seus conhecimentos e seus salários, frente a uma produtividade em expansão advinda do emprego crescente da maquinaria que, pouco a pouco, tornava cada vez mais escassa a necessidade de trabalho humano na produção. Enfim, era uma forma de conservar a necessidade dos empregadores de mantê-los na ativa, controlado o tempo de trabalho minimamente necessário desempenhado na produção de mercadorias. (PINTO, 2010, p.25-26)

Sendo assim, Taylor considerava essa situação prejudicial tanto para a produtividade empresarial, quanto para a condição salarial e de emprego dos trabalhadores. Na sua visão, caso fosse possível atingir a capacidade “real” e “ideal” de produção, as empresas poderiam obter lucros maiores, e, nessa medida, segundo a sua concepção, oferecer melhores salários e condições de emprego para os trabalhadores.

Procurando solucionar esses problemas, – no intuito de garantir que o tempo de trabalho contratado do operário fosse de fato o tempo de trabalho realizado em sua jornada de trabalho, e, assim, alcançar o potencial produtivo “real” da empresa – Taylor conclui que se fosse possível subdividir em vários, e, pequenos momentos, todas as diferentes atividades que deveriam se realizar no interior da fábrica, de um modo que as tornassem tão simples quanto esboço de gestos, e, então, cronometrasse o tempo de cada movimento para a realização de cada uma dessas pequenas tarefas, logo, seria possível saber o tempo “real” necessário para a realização de cada uma dessas atividades. A detenção desse conhecimento, segundo o autor, tornaria possível à gerência exigir dos trabalhadores: “a “quantidade ideal” de trabalho diário, ou seja: nem muito, evitando prejudicar a saúde dos trabalhadores e pô-los de licença, nem pouco, a fim de não se perder sequer um segundo do tempo de sobretrabalho não pago que lhes seria extraído em cada produto” (PINTO, 2010, p.26).

Motivado por essa ideia, Taylor propõe à gerência da fábrica onde ele trabalhava a aplicação desse modelo de gestão, a fim de aumentar a produtividade. Sua proposta é aceita, e é a partir daí que esse passa a realizar os estudos do tempo e dos movimentos de cada atividade – subdividida em pequenos momentos – no intuito de se padronizar “o melhor jeito” (*one best way*<sup>5</sup>) de se realizar cada uma delas, e, então, repassar aos trabalhadores essa “metodologia ideal” de realização de cada tarefa, enquanto normas que deveriam ser rigidamente seguidas. Essa padronização das atividades no interior da empresa é feita tendo em vista:

a redução da quantidade de operações desnecessárias, do tempo de execução das demais, dos gastos de energia física e mental dos trabalhadores, da ociosidade dos equipamentos, dos intervalos entre uma operação e outra, entre outros objetivos. (PINTO, 2010, p.31)

Isso transforma a atividade dos trabalhadores no interior do seu espaço de trabalho da seguinte forma:

A escolha, por parte dos trabalhadores, de cada um desses elementos<sup>6</sup>, encerra-se a partir do momento em que é implementado o sistema: tudo lhe será passado na forma de ordens, através das fichas de instrução, nas quais estarão contidas as quantidades, os meios e os resultados passíveis de serem esperados pela administração, junto a um treinamento sobre como deve cumprir todas as ordens. (PINTO, 2010, p.31)

Essa concepção de organização do trabalho, chama por Taylor de “gerência científica”, não implica somente em uma prescrição rígida e detalhada de cada atividade a ser executada, ela também implica na criação de novas funções, em decorrência do parcelamento das atividades realizado. Esse parcelamento das atividades ocasiona uma alta especialização de cada função como vimos, porém, isso não significa que devido ao fato das novas funções serem

---

<sup>5</sup> O assim chamado “*one best way*” é uma das principais características do modelo taylorista, sendo uma espécie de “marca registrada”, uma das suas identidades enquanto modelo organizacional.

<sup>6</sup> Esses elementos são: a melhor forma de se realizar uma operação, a escolha da ferramenta mais adequada para tal, a maneira como gasta sua energia física e mental, entre outros.

muito especializadas, sejam, na mesma medida, altamente complexas. O que ocorre é justamente o contrário, ou seja: a alta especialização de atividades simples. Isso permite que se contrate, para a execução desses novos cargos, trabalhadores “menos qualificados” no que se refere ao acúmulo de habilidades e conhecimentos complexos, lembrando que esses terão de realizar um treinamento específico no interior da fábrica, no intuito de se “capacitarem”, como quer a gerência, para a realização de suas atividades, fato que também contribui para que a sua formação prévia tenha pouca relevância nessa nova situação.

O que significava nesse caso, do ponto de vista do capitalista, poder contratar uma força de trabalho menos qualificada? Isso poderia significar a possibilidade de contratá-la a um valor abaixo do que era usualmente feito, e, possivelmente, reverter essa economia em investimentos em meios de produção, como, por exemplo, em maquinaria, que, como veremos a seguir, pode funcionar no interior do processo produtivo como um meio de se aumentar a intensidade e, possivelmente, a produtividade do trabalho, resultando assim em um aumento da lucratividade da fábrica. A possibilidade de contratar uma força de trabalho menos qualificada, sem que isso prejudicasse a rentabilidade de determinada empresa, poderia resultar em uma “menor dependência” do capitalista frente a uma força de trabalho específica. Isso era possível na medida em que a quantidade de mão-de-obra pouco, ou não qualificada, disponível no mercado da época, era mais abundante do que a qualificada, o que possibilitava certa “tranquilidade” de se despedir e contratar outro trabalhador conforme a necessidade, como, por exemplo, no caso de algum operário não seguir as prescrições do novo modelo organizacional proposto. Enquanto que do ponto de vista do trabalhador, essa nova situação implicaria em um aumento da pressão para a manutenção do seu posto de trabalho, por mais que se contasse na época com alguma seguridade trabalhista através de leis e lutas sindicais, como veremos a seguir.

No que se refere ao modo de ser da gerência no taylorismo, essa se estabelece da seguinte forma: uma vez que se amplia o número de funções no processo produtivo, o número

de cargos de gerência e supervisão também devem aumentar segundo Taylor. Isso porque a ideia de parcelamento e especialização de tarefas também se aplica ao trabalho de gestão, com o intuito de que a gerência possa fazer um controle rígido dos trabalhadores e seus novos cargos, garantindo assim o sucesso do modelo organizacional proposto. A atividade da gerência consiste, nas palavras de Taylor, em:

À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para a execução de seu trabalho diário. Além de desenvolver desse modo uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela. Essas novas atribuições podem ser agrupadas nos quatro títulos abaixo:

Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.

Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.

Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

Quarto – manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador, ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário. (TAYLOR, 1970, p. 49-50)

Essas transformações que o taylorismo traz enquanto tendência para a forma de ser do trabalho e da gestão do mesmo, se assemelham em muito ao que se encontra enquanto prática do trabalho e gerência no interior dos *call centers*, como demonstraremos mais adiante, a partir do que foi observado nos trabalhos de campo dessa pesquisa.

Dessa forma, podemos resumir que o modelo taylorista de organização e gestão do trabalho consiste basicamente em: parcelamento e alta especialização das atividades produtivas – obtidas por meio dos estudos do tempo e dos movimentos necessários a realização de cada função – buscando, assim, o chamado “*one best way*”. Essa rígida *prescrição do trabalho*, que é uma das características elementares do taylorismo, é passada aos trabalhadores, e, sua

execução é garantida através da supervisão dos gerentes, mais numerosos nesse “novo” modelo organizacional, a fim de supervisionar cada “nova” atividade. Os gerentes colocam em prática a chamada “*gerência científica*” desenvolvida por Taylor, que implica, entre outros, em um alto controle do trabalho por meio da *cronometragem* de cada atividade produtiva, no intuito de se garantir a capacidade produtiva real e idealizada da fábrica.

Como visto, Taylor desenvolve seu modelo organizacional a fim de que com a obtenção de uma maior produtividade, patrões e trabalhadores pudessem se beneficiar de maiores lucros e salários respectivamente. Frente a isso, gostaríamos de realizar algumas considerações com relação a essa perspectiva tayloriana, e, faremos isso em função do que entendemos enquanto a tendência da lógica de funcionamento do capitalismo – e o seu processo de acumulação de capital – a partir da leitura dos estudos de Karl Marx (1818-1883) em “*O Capital*” (1867).

Como dito anteriormente, no momento em que Taylor desenvolve seu modelo organizacional a produção industrial já contava com intensa utilização de maquinaria, tendendo a ampliar cada vez mais seu uso em detrimento da força de trabalho humana. Sabemos que com o processo histórico de redução da jornada de trabalho, concomitante com o maior uso de maquinaria no processo produtivo, se tem como um dos resultados uma maior intensidade da jornada de trabalho, como Marx nos diz:

Assim que a revolta crescente da classe operária obrigou o Estado a reduzir à força o tempo de trabalho e a impor à fábrica propriamente dita uma jornada de trabalho normal de trabalho, ou seja, a partir do momento em que a produção crescente de mais-valor mediante o prolongamento da jornada de trabalho estava de uma vez por todas excluída, o capital lançou-se com todo seu poder e plena consciência à produção de mais-valor relativo por meio do desenvolvimento acelerado do sistema da maquinaria. Ao mesmo tempo operou-se uma modificação no caráter do mais-valor relativo. Em geral, o método de produção do mais-valor relativo consiste em fazer com que o trabalhador, por meio do aumento da força produtiva do trabalho, seja capaz de produzir mais com o mesmo dispêndio de trabalho no mesmo tempo. O mesmo tempo de trabalho agrega ao produto total o mesmo valor de antes, embora esse valor de troca inalterado se incorpore agora em mais valores de uso, provocando, assim, uma queda no valor da mercadoria individual. Diferente, porém, é o que ocorre quando a redução forçada da jornada de



trabalho, juntamente com o enorme impulso que ela imprime no desenvolvimento da força produtiva e à redução de gastos com as condições de produção, impõe, no mesmo período de tempo, um dispêndio aumentado de trabalho, uma tensão maior da força de trabalho, um preenchimento mais denso dos poros do tempo de trabalho, isto é, impõe ao trabalhador uma condensação do trabalho num grau que só pode ser atingido com uma jornada de trabalho mais curta. Essa compreensão de uma massa maior de trabalho num dado período de tempo mostra-se, agora, como ela é: uma quantidade maior de trabalho (...) Tão logo a redução da jornada de trabalho – que cria a condição subjetiva para a condensação de trabalho, ou seja, a capacidade do trabalhador de exteriorizar mais força num tempo dado – passa a ser imposta por lei, a máquina se converte, nas mãos do capitalista, no meio objetivo e sistematicamente aplicado de extrair mais trabalho no mesmo período de tempo. (MARX, 2013(1867), p. 482-484)

Podemos estabelecer uma comparação entre o sistema de Taylor e a segunda forma de extração de mais-valor relativo, colocada por Marx, obtida pelo processo de trabalho. Aumenta-se a intensidade do trabalho, o que, de fato, pode resultar em uma maior produtividade, ou seja, elevação da quantidade das unidades de mercadorias produzidas em determinado espaço de tempo, e, em função do maior dispêndio de trabalho obtido num dado período de tempo, essas mercadorias contam com a mesma quantidade de valor agregado de anteriormente ou mais. Essa condição pode, de fato, possibilitar um aumento dos salários dos trabalhadores, seja em função do aumento da lucratividade empresarial, seja pela redução da força de trabalho humana no processo produtivo através do aumento de maquinaria. Porém, é necessário se atentar para o fato de que se por um lado o salário pode aumentar quantitativamente, por outro permanece o mesmo se o analisarmos “qualitativamente”, ou relativamente com relação aos ganhos empresariais.

Segundo Marx, a força de trabalho de um trabalhador é vendida ou comprada segundo o seu valor, e esse valor é estabelecido da mesma forma como o de qualquer outra mercadoria, qual seja: através do tempo de trabalho necessário à sua produção. No caso do trabalhador, o valor da sua força de trabalho é determinado:

pelo valor dos meios habitualmente necessários à subsistência do trabalhador médio. A massa desses meios de subsistência, embora sua forma possa variar, é dada numa certa época de determinada sociedade e, portanto, deve ser tratada como uma grandeza constante. O que varia é o valor dessa massa. (MARX, 2013(1867), p. 587)

Ou seja:

Se, portanto, a produção dos meios de subsistência médios diários do trabalhador requer 6 horas de trabalho, então ele tem de trabalhar 6 horas por dia para produzir diariamente sua força de trabalho ou para reproduzir o valor recebido em sua venda. A parte necessária da sua jornada de trabalho soma, então, 6 horas e é, assim, mantendo-se inalteradas as demais circunstâncias, uma grandeza dada. (MARX, 2013(1867), p. 305)

Sendo assim, entendemos de que modo se estabelece, e, no que consiste exatamente o salário pago a um dado trabalhador, independente de qual época esse esteja inserido. Portanto, o tempo de determinada jornada de trabalho que se excede ao tempo de trabalho necessário para a reprodução da força de trabalho, destina-se a produção de mais-valor que será absorvida pelo capitalista através da venda das mercadorias produzidas. O que pode significar então o aumento do salário de determinado trabalhador de uma época? Como podemos entender o que significa o possível aumento dos salários dos trabalhadores em função do taylorismo?

A fim de compreendermos de que modo se dão as elevações ou diminuições dos salários dos trabalhadores, continuaremos recorrendo a explicação marxiana para tal fato. Segundo Marx, quando pensamos em uma situação em que a grandeza da jornada de trabalho e a sua intensidade se mantem constantes, e a força produtiva do trabalho variável, observa-se que o valor da força de trabalho varia no sentido inverso da produção de mais-valor, e essas variações se dão em função do aumento ou da diminuição da força produtiva. Por exemplo, se se aumenta a força produtiva do trabalho, diminui-se o tempo de trabalho necessário para a produção do equivalente aos meios de subsistência do trabalhador, logo, o valor da sua força de trabalho cai, enquanto que a taxa referente a produção de mais-valor sobe. Sobre isso o autor exemplifica:

o aumento na produtividade do trabalho faz cair o valor da força de trabalho e, com isso, aumenta o mais-valor, assim como, em sentido inverso, a diminuição da produtividade eleva o valor da força de trabalho e reduz o mais-valor (...) Se o valor da força de trabalho era de 4 xelins ou o tempo de trabalho necessário de 8 horas, sendo o mais-valor de 2 xelins ou o mais-trabalho de 4 horas, e se, em decorrência do incremento da força produtiva do trabalho, o valor da força de trabalho caiu para 3 xelins ou o trabalho necessário, para 6 horas, então o mais valor aumentou para 3 xelins, ou o mais-trabalho, para 6 horas. (MARX, 2013 (1887), p. 588-589)

Entendido isso, passemos então para a análise sobre o modo como a força de trabalho pode subir acima de seu valor. No caso de uma real elevação desse valor, podemos concluir que isso de fato implicaria em uma melhoria na qualidade de vida do trabalhador, na medida em que esse possuiria um poder aquisitivo para além da garantia dos valores referentes aos seus meios de subsistência. Marx nos dá um exemplo de como isso seria possível:

O valor da força de trabalho é determinado pelo valor de certa quantidade de meios de subsistência. O que varia com a força produtiva do trabalho é o valor desses meios de subsistência, não sua massa. A própria massa, com o aumento da força produtiva do trabalho, pode crescer ao mesmo tempo e na mesma proporção para o capitalista e o trabalhador, sem qualquer variação de grandeza entre o preço da força de trabalho e o mais-valor. Se 3 xelins fosse o valor original da força de trabalho e 6 horas o tempo de trabalho necessário, e também o mais-valor fosse de 3 xelins ou o mais-trabalho somasse 6 horas, uma duplicação na força produtiva do trabalho, mantendo-se igual a divisão da jornada de trabalho, deixaria inalteradas o preço da força de trabalho e o mais-valor. Mas cada um deles estaria representando o dobro de valores de uso, porém relativamente barateados. Embora, nesse caso, o preço da força de trabalho permanecesse inalterado, ele teria subido acima de seu valor. (MARX, 2013 (1887), p. 590)

Dessa forma, queremos demonstrar que a elevação dos salários, ou seja, do *preço* da força de trabalho, mediante um aumento da produtividade, pode ou não significar um aumento real do *valor* da força de trabalho. E, assim, colocamos como hipótese que talvez o que Taylor esperava enquanto uma melhoria das condições tanto para os trabalhadores, quanto para o dono da fábrica, mediante o aumento da produtividade refletido nos salários e nos lucros, não se verificasse para o caso dos trabalhadores. Trabalharemos essa hipótese mediante o que Marx desenvolve a respeito da variação do preço da força de trabalho quando pensamos em uma

situação em que a jornada de trabalho e a força produtiva seja constante, enquanto que a intensidade do trabalho seja variável. Acreditamos ser essa a condição a qual se insere o momento de execução do modelo organizacional taylorista, pois, como dito anteriormente, nesse modelo as horas da jornada de trabalho permanecem inalteradas, bem como a força produtiva do trabalho (máquinas e força de trabalho). O que se modifica nesse modelo organizacional é a intensidade do trabalho, que passa a ser maior mediante as transformações que se operam no método de realização das atividades no interior da fábrica. Sobre essa condição ao qual se insere o taylorismo Marx – obviamente que em um tempo anterior a existência desse modelo – diz:

A intensidade cada vez maior do trabalho supõe um dispêndio aumentado de trabalho no mesmo espaço de tempo. A jornada de trabalho mais intensiva se incorpora em mais produtos do que a jornada menos intensiva de igual número de horas (...) O número de produtos aumenta, aqui, sem que caia seu preço. Com seu número aumenta também a soma de seus preços, ao passo, que, no outro caso, a mesma soma de valor se representa numa massa aumentada de produtos (...) a jornada de trabalho mais intensiva, de 12 horas, representa-se, digamos, em 7 xelins, 8 xelins etc., em vez de 6 xelins, como era o caso da jornada de trabalho de intensidade usual. É claro que se o produto de valor da jornada de trabalho varia, por exemplo, de 6 para 8 xelins, ambas as partes desse produto de valor, o preço da força de trabalho e o mais-valor, podem aumentar ao mesmo tempo, seja em grau igual ou desigual. Se o produto de valor sobe de 6 para 8 xelins, o preço da força de trabalho e o mais-valor podem ambos aumentar de 3 para 4 xelins. O aumento do preço da força de trabalho não implica aqui, necessariamente, um aumento do preço acima de seu valor. Ao contrário, ele pode vir acompanhado de uma queda abaixo de seu valor. Esse é o caso sempre que a elevação do preço da força de trabalho não compensa seu desgaste acelerado. (MARX, 2013 (1887), p. 592)

Dito de outra forma, no primeiro exemplo de Marx que colocamos, ele demonstra que mantidas iguais as partes da jornada de trabalho destinadas a produção do valor da força de trabalho e de mais-trabalho, e, aumentando a produtividade, por exemplo, por meio do incremento das forças produtivas, sem que se aumente a intensidade do trabalho, pode-se obter uma maior produtividade, ou seja, um número maior de mercadorias produzidas no mesmo espaço de tempo a um preço menor individualmente. Isso possibilita, ao mesmo tempo, um

aumento acima da média do valor da força de trabalho, que então pode adquirir uma quantidade maior de mercadorias para além da garantia dos seus meios de subsistência. Enquanto que no segundo exemplo, em que há um aumento da intensidade do trabalho, concomitantemente com a da produtividade, o valor individual de cada mercadoria, bem como o seu preço, não decresce. Isso ocorre, pois, uma maior intensidade do trabalho, implica, como citado, um dispêndio maior de trabalho num mesmo período de tempo. Assim, esse maior quantum de trabalho gerado é incorporado em cada nova mercadoria produzida, possibilitando, assim, que essa possua a mesma quantidade de valor agregado que anteriormente, mantendo assim o seu preço inalterado. Nesse caso, como vimos, por mais que se aumente a quantidade de mais-valor produzido, e, nessa medida, o preço da força de trabalho – representado no salário –, o valor da força de trabalho não sobe acima da média, pois, por mais que se tenha um número maior de mercadorias disponíveis no mercado, mediante uma maior produtividade, a potencialidade real de compra do salário do trabalhador médio continua sendo o referente a garantia dos seus meios de subsistência. Ainda que esse se expresse numericamente maior.<sup>7</sup>

Portanto, assim é possível nos questionarmos a respeito da possibilidade que o modelo organizacional proposto por Taylor, e incorporado pelas indústrias, de fato possui de elevar realmente as condições de vida dos trabalhadores. Pois, na medida em que a execução da sua gerência científica baseia-se na garantia de uma maior produtividade industrial, em decorrência de uma maior intensidade do trabalho, encaixa-se no segundo exemplo de Marx colocado por nós, a respeito de como se dá a variação da grandeza do preço da força de trabalho, e o que isso significa mais intrinsecamente.

---

<sup>7</sup> Vale ressaltar que nos estendemos nessa discussão a respeito da produção de valor e mais-valor e seus desdobramentos para a força de trabalho, pois, no decorrer do texto realizaremos conexões entre o modo de gestão e organização do trabalho nos *call centers*, sua política salarial para os teleoperadores, com elementos do taylorismo. Desse modo, poderemos compreender mais profundamente a realidade dos teleoperadores. Esse debate se encontra, mais especificamente, no item 3.1 do capítulo 3 dessa dissertação.

Passemos agora para uma breve análise a respeito do surgimento do “fordismo”, e de como se consolida o binômio “taylorismo-fordismo”, que caracteriza, enquanto modelo produtivo, boa parte do século XX nos países de capitalismo avançado. O sistema fordista de produção leva esse nome em decorrência de Henry Ford (1862-1947), estadunidense assim como Taylor, e proprietário da que foi, por um tempo, a maior fabricante mundial de veículos automotores, a Ford Motor Company. No que se refere ao processo produtivo no interior da fábrica, Ford traz a inovação da linha de montagem em série. Isso consistia, basicamente, na criação de um mecanismo automático, como, por exemplo, de esteiras automáticas, que possibilitavam que o objeto de trabalho percorresse cada fase produtiva, sem que os trabalhadores tivessem que se deslocar ou transportar o objeto de um setor para outro. Assim, isso significava a possibilidade de maior controle da cadência de trabalho, bem como mais um passo adiante na eliminação dos “poros” da jornada de trabalho. Essas transformações que Ford introduziu no processo produtivo se tornaram possíveis, em grande medida, em decorrência da divisão e especialização de tarefas implementadas anteriormente por Taylor. É nessa medida em que podemos afirmar que o taylorismo serve como uma espécie de plataforma para o surgimento do fordismo.

Para além dessas transformações no espaço produtivo, a “marca registrada” do sistema fordista consistia na produção e no consumo de massa. Ou seja, no caso de Ford, isso significava produzir o maior número possível de automóveis, no menor intervalo de tempo possível, fato que implicava em uma padronização das mercadorias produzidas. Ao mesmo tempo oferecia aos seus trabalhadores um salário acima da média, no intuito de possibilitar e estimular o consumo de massa dos produtos que, assim, também eram produzidos em massa. Essa era uma das principais ideias por trás do fordismo, o que implicava em um certo tipo de compromisso com a classe trabalhadora no que se refere a estabilidade de emprego, bons salários e garantia

de tempo hábil para lazer – na medida em que são nos espaços de tempo fora do trabalho em que se pode realizar o consumo (HARVEY, 2012).

Porém, convém assinalarmos aqui que esses “ideais” fordistas demoram a de fato se consumarem enquanto uma conjuntura política econômica desde o momento de sua concepção. Esse momento só se estabelece, de fato, após a crise de 1929, em meados dos anos 30, através da consolidação do chamado *Welfare State*, ou, Estado de bem-estar social, que estabelece esses compromissos com a classe trabalhadora, como tentativa de superação da crise, e, também, enquanto uma resposta capitalista a ofensiva comunista que se verificava na época<sup>8</sup>. A partir de então se passaram anos de um intenso processo de acumulação capitalista, concomitante a uma relativa estabilidade para a classe trabalhadora no que se refere a garantia de direitos trabalhista e sociais, e, representatividade sindical.

Porém, no início dos anos 1970, o modelo de acumulação taylorista/fordista e seu Estado de bem-estar social, começaram a apresentar sinais de um desgaste. Era o início de um processo de crise que se aprofundaria nos próximos anos, levando ao surgimento de um novo padrão de acumulação de capital, bem como de uma nova reestruturação produtiva, em resposta aos limites que o modelo até então vigente apresentava. Esse “esgotamento” do taylorismo/fordismo ocorreu devido a uma confluência de fatores, sendo o principal deles a queda da taxa de lucro, a índices baixos de crescimento da produção e da produtividade, provocando uma retração do consumo (ANTUNES, 2009). Frente a esse cenário econômico desfavorável, as políticas de “compromisso” do Estado de bem-estar social, referentes a classe trabalhadora, não conseguiam se sustentar. Isso levou à um aumento das taxas de desemprego

---

<sup>8</sup> Não é do escopo de nossa pesquisa fazer uma análise detalhada do modo como se estabelece o Estado de bem-estar social, por isso, deixaremos apenas indicado seus principais fundamentos, para que no decorrer do texto seja possível compreender o surgimento de outros momentos político-econômicos que, de fato, compõem a problemática do nosso objeto de estudo, qual seja, os teleoperadores e as centrais de teleatendimento. Porém, para mais sobre o desenvolvimento do fordismo, o welfare state e o keynesianismo ver: HARVEY, 2012, p. 119-134.

e à retração de gastos públicos na esfera social, no intuito de se favorecer o capital privado e conter a crise.

Como dito, essa crise levou nas décadas seguintes a um processo de “reestruturação produtiva”, que será melhor descrito adiante. Tal reestruturação tem como base uma “acumulação flexível” (HARVEY, 1992). Segundo Harvey, a acumulação flexível surge como uma “resposta” à rigidez do fordismo, a qual ele considerava um dos principais limites desse modelo, que o impossibilitava de conter as contradições inerentes ao capitalismo da época. Essa rigidez é consequência dos principais fundamentos desse modelo econômico, quais sejam:

Investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor “monopolista”). E toda tentativa de superar esses problemas de rigidez encontrava a força aparentemente invencível do poder profundamente entrincheirado da classe trabalhadora – o que explica as ondas de greve do período de 1968-1972. A rigidez dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que programas de assistência (seguridade social, direitos de pensão etc.) aumentavam sob pressão para manter a legitimidade num momento em que a rigidez da produção restringia expansões de base fiscal para gastos públicos. O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, na capacidade de imprimir moeda em qualquer montante que parecesse necessário para manter a economia estável. E, assim, começou a onda inflacionária que acabaria por afundar a expansão do pós-guerra. (HARVEY, 1989, p.136)

Nas palavras de Harvey, a acumulação flexível caracteriza-se por:

um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...) Esses poderes aumentados de flexibilidade e mobilidade permitem que os empregadores exerçam pressões



mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida por dois surtos selvagens de deflação, força que viu o desemprego aumentar nos países capitalistas avançados (salvo, talvez, no Japão) para níveis sem precedentes no pós-guerra (...) A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural” (em oposição a “friccional”) rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais (...) e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista. (HARVEY, 1992, p.140-141)

Para o autor, o principal fator que cria condições para o desenvolvimento da acumulação flexível – que, entre outros, implica em uma descentralização da produção em escala global, impulsionando a divisão internacional do trabalho – diz respeito a explosão, na época, de novos instrumentos e mercados financeiros. Segundo Harvey, o mercado financeiro também sofre uma “descentralização” nesse período, e esses movimentos se refletem na nova forma de organização da produção e do trabalho, e, conseqüentemente, na forma de acumulação do capital. Nas palavras de Harvey:

Estou, portanto, tentado a ver a flexibilidade conseguida na produção, nos mercados de trabalho e no consumo antes como um resultado da busca de soluções financeiras para as tendências de crise do capitalismo do que ao contrário. Isso implicaria que o sistema financeiro alcançou um grau de autonomia diante da produção real sem precedentes na história do capitalismo, levando este último a uma era de riscos financeiros igualmente inéditos. (HARVEY, 1992, p.181)

O autor conclui:

A inovação dos sistemas financeiros parece ter sido um requisito necessário para superar a rigidez geral, bem como a crise temporal, geográfica e até política peculiar em que o fordismo caiu no final da década de 1960. (HARVEY, 1992, p. 184)

A partir dessas descrições a respeito da acumulação flexível, podemos concluir que a sua principal característica está ligada à ampla noção de flexibilidade que ela traz consigo. Sendo, uma delas, referente à esfera financeira – como dito por Harvey – e outra, à

descentralização da produção, que agora passa a produzir cada parte de sua mercadoria, bem como a realizar seu processo de distribuição e venda, em lugares distintos do mundo. A escolha de cada região para a realização de cada um desses momentos é feita de acordo com as especialidades das forças produtivas de determinado lugar, bem como do preço da força de trabalho média em determinada região, de modo que seja possível garantir uma alta eficiência da produção a baixos custos.

A acumulação flexível interfere na produção de modo que essa passa a ser organizada de acordo com as demandas do mercado (o inverso do período taylorista-fordista), utilizando maior incremento tecnológico no processo produtivo. Esse momento de reconfiguração da produção é o que se convencionou chamar de *reestruturação produtiva*. A partir dessas transformações, ocorreram mudanças significativas no mundo do trabalho, tanto com relação a sua forma de ser – como veremos a partir da experiência dos teleoperadores – quanto à sua organização sindical e política (ANTUNES, 1995). Nesse novo momento do capitalismo, iniciado em meados da década de 1980, surge um atual modelo produtivo originário do Japão, conhecido como “toyotismo”, que busca fazer frente à crise do modelo taylorista/fordista.

Esse modelo de produção se caracteriza por buscar meios de atender imediatamente ao mercado conforme as suas necessidades, através da ideia de produção *just-in-time*, e do sistema de organização *kanban*, que é responsável por manter informado cada setor da cadeia produtiva sobre o que deve ser repostado imediatamente com relação a peças e materiais importantes para a continuidade da produção. Estes aspectos do toyotismo se unem para eliminar os desperdícios e adaptar a produção a um contexto de fluidez e baixo crescimento, ao qual o modelo fordista era incapaz de fazer frente, resultando assim em um modo de produção enxuto onde a produção é puxada pela demanda e o crescimento pelo fluxo (GOUNET, 1999). A ideia de agir conforme a demanda usando incrementos tecnológicos é incorporada pelo telemarketing, como podemos ver nos valores da *Actionline* descritos em seu site em frases como: “Buscar alternativas

tecnológicas inovadoras e criativas para atender as necessidades de nossos clientes.”; “Certeza da satisfação total do cliente.”; “Arte de entender o cliente e o mercado, para obter melhores resultados.”<sup>9</sup>.

O toyotismo também se caracteriza por se pautar em um discurso de “qualidade” dos produtos oferecidos, sempre buscando inovação e tecnologia. Pois, assim, seria possível reduzir custos com possíveis retrabalhos de produtos com defeitos, fato comum durante o taylorismo-fordismo. Nesse modelo produtivo exige-se um número restrito de trabalhadores fixos que possuam uma qualificação “polivalente”, a fim de que possam realizar diversas funções ao mesmo tempo, e, dessa forma, reduzir custos com força de trabalho. Assim, nesse novo modo de produzir rompe-se com a ideia de um homem-uma máquina do fordismo, para uma concepção de um homem-diversas máquinas.

Portanto, há um novo processo de racionalização do trabalho que se realiza por meio do incremento tecnológico no processo produtivo, passando a substituir grande parte do trabalho humano que era despendido na linha de produção taylorista-fordista, tornando-o, assim, mais “eficiente”. É em função de toda essa conjuntura econômica que se verifica nesse período um aumento do desemprego estrutural, como dito anteriormente por Harvey. E, então, quando há maior demanda no mercado por mercadorias, e é necessário que se amplie o quadro de trabalhadores, há então contratações de trabalhadores temporários, terceirizados, subcontratados e realização de horas extras. Gerando, dessa forma, uma tendência à precarização da classe trabalhadora, como desenvolveremos no decorrer do texto.

No que se refere ao modo de ser da gerência no toyotismo, a principal diferença que essa estabelece com relação ao período taylorista-fordista se expressa no fato de que, se antes o controle do trabalho era feito pelos gerentes focado em cada trabalhador, no modelo atual o controle é feito por equipes, por pequenos grupos de trabalhadores que se encarregam de cada

---

<sup>9</sup> Informações retiradas do site: <http://www.actionline.com.br/quemSomos4.php?ativa=4&lingua=por>

função. A satisfação da gerência com relação a esses grupos é medida a partir de metas de produtividade colocadas para cada grupo. Se no taylorismo-fordismo a gerência científica implicava que o homem virasse um apêndice da máquina, resultando, assim, pouco espaço para a sua subjetividade no trabalho, no toyotismo, o tipo de gestão do trabalho implica justamente no contrário. Ou seja, é necessário que os trabalhadores utilizem de seus saberes profissionais, extra profissionais, ou de sua “criatividade” no geral, para contribuir com o grupo no alcance de metas, pois isso pode implicar em estabilidade no emprego, bônus salariais, entre outros.

Dessa forma, do ponto de vista da subjetividade do trabalhador, no taylorismo-fordismo analisa-se que, se por um lado exigia-se que o trabalhador “não usasse seu cérebro” no processo de trabalho, por outro, liberava-se espaço para que esse pensasse e se questionasse sobre as suas condições de trabalho. Enquanto que no toyotismo, observa-se que, tendencialmente, boa parte da subjetividade do trabalhador está voltada para a sua atividade, sobrando, assim, pouco espaço para a interação entre seus colegas de trabalho e reflexão sobre as suas condições de trabalho.

Concomitantemente com a consolidação dessas mudanças na produção, verificava-se a ascensão de políticas neoliberais que, em parte, a crise dos anos 1970 abriu caminho para que se instalassem. As medidas mais emblemáticas colocadas em prática foram: as privatizações de empresas estatais; a desregulamentação do mercado financeiro e de grande parte dos direitos trabalhistas conquistados historicamente; e a crescente transferência de serviços sociais como educação, saúde e previdência social, para o setor privado.

Essas medidas estão intimamente ligadas às ideias centrais do neoliberalismo, quais sejam: o incentivo ao livre mercado e a restrição à intervenção estatal na economia (GALVÃO, 2007). Tais ideias difundidas e implementadas das mais diversas formas têm como consequência uma maior mercantilização da vida. O Estado deixa de ter uma atuação marcada pelo compromisso social, como era característico do período do *Welfare-State*, para ocupar uma posição de “assistente” das necessidades do mercado. Nesse novo cenário, os movimentos

trabalhistas, sindicais, e sociais no geral, perdem muito a sua força de atuação. Essa questão será mais bem desenvolvida ao longo do item 3.5 do capítulo 3.

Com a privatização de empresas estatais, um dos setores que passou por esse processo foi o da telefonia. A privatização desse setor ocorre no intuito de “otimizar” suas atividades por meio de incremento tecnológico, para atender a interesses privados com o desenvolvimento da comunicação. Quando a indústria de telecomunicações deixa de estar voltada apenas para o fornecimento de um insumo básico relacionado a telefonia, ela passa a atuar em outros ramos industriais, auxiliando em estratégias, e assim aparece como um fator no processo de valorização do capital (CAVALCANTE, 2007). Nesse contexto político-econômico em que as empresas produzem em função da demanda, as telecomunicações têm papel fundamental na valorização do capital. O serviço de vendas prestado pelos *call centers* é uma expressão disso, pois auxiliam na aceleração do tempo de circulação da mercadoria, em outras palavras, torna mais rápido o processo da mercadoria chegar até o consumidor, e o dinheiro até o capitalista, tornando eficiente o processo produtivo e favorecendo a valorização do capital. Sobre a relação do processo de produção com o de circulação da mercadoria, Marx explica:

A expansão e a contração do tempo de circulação atuam como limite negativo sobre a contração ou expansão do tempo de produção ou da amplitude em que um capital de dada grandeza funciona como capital produtivo. Quanto mais as metamorfoses de circulação do capital forem apenas ideais, isto é, quanto mais o tempo de circulação for igual a zero ou se aproximar de zero, tanto mais funciona o capital, tanto maior se torna a sua produtividade e autovalorização. (...) O tempo de circulação do capital limita portanto, em geral o seu tempo de produção e, por isso, o seu processo de valorização. (MARX, 2013, p. 253)

Nesse mesmo contexto também era possível observar uma tendência a um aumento da influência do capital financeiro sobre as empresas e o ciclo de reprodução do capital. A riqueza é criada na produção, porém a esfera financeira passava a influenciar cada vez mais a repartição

social da mesma e o comportamento das empresas. Há uma preferência pela liquidez, e para atendê-la, além das mudanças estabelecidas no modo de produção, há uma demanda pela diminuição do espaço temporal de valorização do capital industrial, como foi exemplificado no parágrafo anterior. Isso favorece uma expansão do setor de serviços, na medida em que criam novos focos de acumulação, multiplicando e acelerando a quantidade de capital que pode ser absorvida por esse mercado (CHESNAIS, 1996, p. 13-20). O surgimento dos *Call center s* são uma expressão desses movimentos.

A necessidade de cortar custos da reestruturação produtiva somada a financeirização, e a desregulamentação dos direitos trabalhistas, – ambos aspectos favorecidos pelas políticas neoliberais – colaboram para um aumento da terceirização. Uma das formas de manifestação da terceirização é a externalização de alguns setores da empresa. Ou seja, é preferível contratar esses serviços de empresas especializadas na área (como é o caso dos *call centers*) com o intuito de dividir com elas os riscos do negócio e reduzir custos. Sobre isso Krein desenvolve:

A financeirização faz com que as empresas tenham como parâmetro de rentabilidade o mercado financeiro, que induz os agentes econômicos a fugirem do longo prazo (...) Dada a dinâmica de valorização de capital na própria esfera financeira, em um contexto de restrição ao investimento produtivo, as empresas buscam reduzir custos e partilhar os riscos do negócio com outras e com os seus trabalhadores. (...) Além da redução de custos, há a possibilidade de transformar custos fixos em variáveis, fazendo com que os riscos relacionados à “instabilidade do mercado e à ausência de um crescimento sustentado na demanda” sejam transferidos para terceiros. (KREIN, 2007, p. 191)

É a junção de todos esses aspectos econômicos e políticos brevemente apresentados, quais sejam: fim do welfare-state, reestruturação produtiva, acumulação flexível, ascensão neoliberal, privatizações de empresas estatais, desregulamentação dos direitos trabalhistas, crescimento do mercado financeiro e aumento das terceirizações que configuram um novo momento do capitalismo, e consequentemente do trabalho, em proporções globais.

Os *call centers*, o serviço de teleatendimento e os teleoperadores nascem dentro e como expressões desse contexto. O Brasil passa a fazer parte desse cenário, mais precisamente, a partir da década de 1990, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, em que a reestruturação econômica/industrial e as políticas de privatizações são realizadas. Nesse momento, há a privatização das empresas de telefonia do país (VENCO, 2009), possibilitando o surgimento dos *call centers* em território nacional.

Apresentado o contexto econômico e político em que surgem os *call centers* e a categoria dos teleoperadores, passamos agora para o próximo capítulo desse texto, que se propõem a apresentar e desenvolver sobre os principais aspectos e particularidades do trabalho no *telemarketing* a partir de leituras sobre assunto e, principalmente, entrevistas realizadas nas empresas estudadas.

## Capítulo 2 – *Atento e Actionline*

Nessa dissertação: “Peculiaridades do trabalho nos *call centers*: um estudo dos teleoperadores de Campinas-SP”, buscamos compreender mais profundamente a categoria dos teleoperadores. Para isso, levamos em conta suas especificidades no que se refere aos aspectos da organização e controle do trabalho e às questões de gênero, sexualidade, classe e geração. Os *call centers* e os teleoperadores constituem uma atividade e uma categoria historicamente recente, e estudar suas relações pode dar pistas para o esforço de compreensão da complexidade do trabalho e da classe trabalhadora contemporânea. Nesse intuito, estudamos duas empresas de teleatendimento de Campinas-SP, quais sejam, a *Atento* e a *Actionline*, e seus respectivos trabalhadores. Essas empresas serão brevemente apresentadas a seguir.

A *Atento*, atua na área de Terceirização dos Processos de Negócio (Business Process Outsourcing – BPO) no setor de Gestão do Relacionamento com Clientes (Customer Relationship Management – CRM), líder na América Latina e a segunda maior empresa do mundo em sua categoria. Deu início às suas atividades em 1999, e hoje possui 89 unidades em 16 países, totalizando mais de 150.000 trabalhadores e 500 clientes. Presta serviços em telecomunicações, no setor bancário e financeiro, saúde, varejista e administração pública, entre outros<sup>10</sup>. A empresa pertencia ao grupo espanhol Telefónica até Outubro de 2012, quando então foi vendida para o fundo de investimento privado americano Bain Capital que conta com 75 bilhões de ativos sob a sua gerência. O Brasil representa 54% do faturamento da *Atento*, e a

---

<sup>10</sup> Informações retiradas do site: <http://www.atento.com/pt/> em 15 de Agosto de 2014.



empresa é a maior empregadora privada no país contando com 72 mil trabalhadores em 12 cidades brasileiras<sup>11</sup>.

A unidade em Campinas – SP, estudada nessa pesquisa, presta serviço em telecomunicações para o banco *Santander* através da venda de cartões de crédito; para a *Telefônica Vivo*<sup>12</sup> (operadora de telecomunicações), no esclarecimento de qualquer dúvida do consumidor, fornecimento de suporte técnico para os produtos oferecidos e venda dos mesmos; e para a *Raízen* (empresa brasileira do ramo de energia, resultado da associação da *Shell* com a *Cosan*) na distribuição de combustíveis. Essa unidade possui cerca de 2.600 funcionários trabalhando em três turnos, com alguns setores atuando 24 horas por dia.

Quanto a *Actionline*, essa também atua na área de Terceirização dos Processos de Negócio (Business Process Outsourcing – BPO) e no setor de Gestão do Relacionamento com Clientes (Customer Relationship Management – CRM). Presta serviços em telecomunicações oferecendo SACs (Serviço de Apoio ao Cliente), atendimento de *merchandising*, vendas diretas em telemarketing ativo e receptivo, introdução de novos produtos e serviços, *cross selling*<sup>13</sup>, confirmação de convites e eventos, agendamento de visitas e fidelização dos clientes da empresa contratante<sup>14</sup>.

A empresa existe desde 1994, sempre atuando na América Latina. Sua origem é argentina, e a maior parte de seus centros estavam concentrados no país, porém, em Outubro de 2010, suas unidades argentinas foram compradas por um grupo indiano (Aegis) restando então suas sedes no Brasil e no Chile. A *Actionline* atua no Chile desde 2001, e conta com duas

---

<sup>11</sup> Informações retiradas dos sites: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,telefonica-vende-a-atento-de-call-centers-a-bain-capital-por-us-1-3-bi-imp-,944912> e <http://www.baincapital.com/about-bain-capital> acessados em 15 de Agosto de 2014.

<sup>12</sup> Resultado da fusão em Março de 2013 dos serviços prestados pela Telefônica sob a marca Vivo. Fonte: <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/anatel-aprova-fusao-de-empresas-do-grupo-telefonica-vivo-24052013-7.shl>

<sup>13</sup> Venda cruzada, diz respeito à venda de múltiplos produtos ou serviços a um mesmo cliente.

<sup>14</sup> Informações retiradas dos sites: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/40640/aegis-compra-actionline-na-argentina/Ler.aspx> e <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/20051/actionline-quer-formar-rede-latino-americana/ler.aspx> acessados em 16 de Agosto de 2014.

unidades no país, ambas localizadas em Santiago, totalizando 1.800 trabalhadores. Atualmente, seu escritório central também está sediado em Santiago. No Brasil está presente desde 2000, possuindo também 1.800 trabalhadores, e detém três unidades, uma em São Paulo – SP e duas em Campinas – SP<sup>15</sup>. É uma companhia que pertence ao grupo WPP, uma multinacional Britânica de publicidade e relações públicas fundada em 1971, considerada atualmente a maior [agência de publicidade](#) do mundo e líder mundial em comunicações, possui mais de 3000 escritórios em 110 países em emprego mais de 165.000 pessoas<sup>16</sup>.

A unidade da *Actionline* estudada em Campinas-SP possui cerca de 1.200 trabalhadores e presta serviços em telecomunicações para a *Claro* (operadora de telecomunicações) realizando vendas dos produtos da empresa, oferecendo suporte técnico e recebendo dúvidas e reclamações; para a *GVT* (Global Village Telecom, também operadora de telecomunicações) realizando as mesmas atividades que para a *Claro*; e para a *Natura* (empresa brasileira de cosméticos) tratando dúvidas e reclamações das revendedoras. As operações dessa unidade são executadas em três turnos.

---

<sup>15</sup> Informações retiradas dos sites: <http://www.actionline.com.br/quienes-somos/compania>; <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZH4h8kxHMT4J:www.actionline.cl/qs-compania+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> e <http://www.wpp.com/wpp/companies/actionline/> acessados em 16 de Agosto de 2014.

<sup>16</sup> Informações retiradas dos sites: [http://pt.wikipedia.org/wiki/WPP\\_Group](http://pt.wikipedia.org/wiki/WPP_Group) e <http://www.actionline.com.br/quienes-somos/grupo-wpp> acessados em 16 de Agosto de 2014.

## Item 2.1 – Discussões acerca das novas configurações do trabalho na atualidade

Antes de nos concentrarmos nas experiências de trabalho típicas dos *call centers*, é importante recuperar alguns dos principais debates teóricos sobre o trabalho que surgiram a partir da nova forma de ser da acumulação de capital. Faremos isso no intuito de compreendermos como o estudo do *telemarketing* pode contribuir para uma atualização desse debate.

Com a reestruturação produtiva juntamente com a “revolução informacional” (LOJKINE, 1995), surgiram abordagens teóricas que acreditavam que com as novas tecnologias aplicadas à produção seria possível vislumbrar uma superação dos aspectos degradantes do trabalho da época fordista/taylorista. Um dos precursores desta abordagem é o sociólogo Jean Lojiline (1995), que desenvolve esta questão em seu livro *A revolução informacional*. Para o autor, a revolução informacional:

é primeiramente, uma revolução tecnológica de conjunto, que se segue à revolução industrial em vias de terminar. Mas é muito mais que isto: constitui o anúncio e a potencialidade de uma nova civilização, *pós-mercantil*, emergente da ultrapassagem de uma divisão que opõe os homens desde que existem as sociedades de classe: divisão entre os que produzem e os que dirigem a sociedade, divisão já dada entre os que rezavam, os escribas-sacerdotes administradores dos templos, e os que trabalhavam para eles. A divisão social entre os que têm o monopólio do pensamento e aqueles que são excluídos desse exercício está agora posta em questão – ou mais exatamente, seu questionamento torna-se hoje um problema social real na escala de toda a humanidade. (...) a revolução informacional nasce da oposição entre a revolução da máquina-ferramenta, fundada na objetivação das funções manuais, e a revolução da automação, baseada na objetivação de certas funções cerebrais desenvolvidas pelo maquinismo industrial. (LOJKINE, 1995, p.11-12;14)

Como resume Ruy Braga:

é na esfera dos julgamentos associados às metamorfoses do trabalho na contemporaneidade que o otimismo tecnológico aparece com mais contundência. As novas tecnologias organizadas em redes informáticas trariam consigo a oportunidade única de resgatar o trabalho da dominação burocrática imposta pela empresa capitalista. Tratar-se-ia, no limite, da realização da antiga promessa de remissão pela técnica da expiação imposta pela divisão do trabalho entre atividades de concepção e execução. Na tentativa de atribuir sentido às transformações produtivas contemporâneas, Lojkin concluiu pela possibilidade – inédita numa sociedade de classes – de “superação da divisão entre os que produzem e os que pensam a produção” (BRAGA, 2009, p.60)

Esta nova organização do trabalho em função das novas tecnologias se caracterizaria por um trabalho em que seria possível maior uso da criatividade por parte dos trabalhadores, o que para alguns autores, como Manuel Castells (1999) e Jean Lojkin (1995), é tido como um fator que minimizaria o caráter alienante do trabalho das linhas de produção fordistas/taylorista, possibilitando o reencontro entre concepção e execução no trabalho.

Nesse mesmo contexto, outros autores como André Gorz, Antonio Negri e Maurizio Lazzarato (2001), também apostavam que o trabalho na sociedade contemporânea teria assumido outros contornos, abrindo caminhos para a possibilidade de uma maior “liberdade” dos trabalhadores, através de uma hegemonia do trabalho imaterial na produção. Negri e Lazzarato desenvolveram essa hipótese em seu livro “Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade”.

Os autores se atentaram para as transformações que ocorreram na prática do trabalho, em função da reestruturação que passaram as grandes fábricas da época taylorista-fordista. Segundo eles, nessa nova forma de ser do trabalho, os operários se vêm responsáveis por diversas funções, impelidos a tomarem decisões em diversos níveis de complexidade e exigidos de uma qualificação que deve ser sempre aprimorada. Em suas palavras:

É sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade. Embora a transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento da subjetividade, toque os operários de maneira

diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, ela apresenta-se atualmente como um processo irreversível. (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.25)

Essa transformação do trabalho em uma atividade que requer mais intensamente o exercício da dimensão subjetiva do que objetiva do trabalhador, tem para os autores sua origem na “luta contra o trabalho” do operário fordista. Operário esse que na sua prática era exigido justamente do contrário, ou seja, que deixasse de lado sua dimensão reflexiva, subjetiva, para que se detivesse apenas à atividade objetiva, aos movimentos repetitivos que era designado fazer em função da máquina, colocando-se de fato como o apêndice da mesma, tornando-se assim um autômato. Segundo Negri e Lazzarato, as demandas das lutas travadas por esse operariado são em parte absorvidas pelas grandes indústrias, que passaram pelo processo de reestruturação, e, dessa forma, o trabalho imaterial tenderia a tornar-se hegemônico. Esse tipo de trabalho passaria a ocupar um espaço maior não só no que se refere a atividade do operário pós-fordista, mas também um papel estratégico na organização global da produção:

As atividades de pesquisa, de concessão, de gestão das possibilidades humanas, como todas as atividades terciárias, se redefinem e se colocam em jogo no interior das redes informáticas e telemáticas, e só essas últimas podem explicar o ciclo da produção e da organização do trabalho. (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.26)

Os autores sustentam a tese de que o ciclo do trabalho imaterial é algo que é “pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.26). Isso fará com que vejam uma possibilidade de superação do sistema capitalista devido ao caráter e a hegemonia do trabalho imaterial. Segundo os autores, essa situação poderia se tornar possível na grande indústria devido ao fato de que, justamente com o desenvolvimento das forças produtivas, o tempo de trabalho necessário seria reduzido cada vez mais a um mínimo, aumentando, por outro lado, o tempo de trabalho supérfluo, que viraria condição de existência

do necessário. O capital é ele mesmo a contradição em processo, pelo fato de que tende a reduzir o tempo de trabalho a um mínimo, enquanto por outro lado põe o tempo de trabalho como única medida e fonte de riqueza (MARX, 2011). Apoiados nesses apontamentos presentes nos “*Grundrisse*” (1941) de Marx, os autores apostam que a intelectualidade de massa, o saber social geral, o desenvolvimento técnico-científico, artístico e etc., possibilitado pelo aumento do tempo de trabalho supérfluo, viria a ser condição de existência do trabalho social necessário, conferindo a esses aspectos certa autonomia e independência frente ao capital.

Isso possibilitaria, na visão dos autores, uma independência progressiva da força de trabalho, enquanto força de trabalho intelectual e trabalho imaterial frente ao domínio capitalista. Os sujeitos produtivos se constituiriam primeiro e de modo independente da atividade empreendedora capitalista. E assim, nesse caso, seria o capital que tenderia a depender e dever adaptar-se aos modos como se desenvolvem e se constituem a força de trabalho formada por essa nova subjetividade autônoma, pela intelectualidade de massa. Como queriam crer os autores: “A época em que o controle de todos os elementos da produção dependia da vontade e da capacidade do capitalista é superada: é o trabalho que, cada vez mais, define o capitalista, e não o contrário” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.31-32).

Na ótica desses autores, e de outros como André Gorz, Claus Offe e Jürgen Habermas, seria possível então pensar em uma redução crescente da jornada de trabalho, uma vez que com os incrementos tecnológicos poderia ser minimizada a participação do trabalho vivo no processo de produção, e com isso, desenvolverem no final dos anos 1970 a tese do fim da centralidade do trabalho. Afirmar isso queria dizer que o trabalho vivo em sociedades capitalistas avançadas teria se tornado residual, existindo apenas como fonte de sociabilidade e criação de valor. Isto é, como se fosse mero instrumento da criação de valor para a produção capitalista desenvolvida, agora com caráter de produção autômato e informatizado. Essa

perspectiva tem como consequência a ideia de que a classe trabalhadora tenderia a ser superada pelo avanço tecnocientífico (ANTUNES e BRAGA, 2009).

Em oposição à esse tipo de leitura dos acontecimentos, cabe citarmos a seguinte passagem de Lojkine:

Em nosso juízo, isto é o que se passa nas relações entre as forças produtivas materiais e a estrutura sócio-econômica: não existe nenhuma ação direta das forças produtivas materiais sobre a estrutura sócio-econômica, mas sim uma ação indireta, através da mediação das forças produtivas humanas. (LOJKINE, 1995, p.69)

Segundo o autor, as posições que se baseiam num determinismo da técnica sobre a realidade social, culminam em análises tecnicistas que creem que o desenvolvimento técnico, é progressista em si mesmo, e responsável por quase que automaticamente transformar a realidade social. Ao passo que os que creem no oposto, analisam que o progresso técnico, na conjuntura atual, favoreceu o desencadeamento de crises estruturais, como se viu nos anos 1970/1980 (LOJKINE, 1995).

O que podemos ver com os fenômenos da reestruturação produtiva e do toyotismo é que de fato o incremento tecnológico é utilizado para reduzir a participação do trabalho vivo na produção, bem como também passa-se a exigir mais da dimensão subjetiva do trabalhador em sua atividade, porém, não enquanto uma tendência de mudança que melhore qualitativamente a vida do homem em sociedade. O processo de trabalho se torna mais intenso, a fim de que se aumente a produtividade, e, assim, seja possível às empresas sobreviver dentro da lógica do capital. Essas medidas são tomadas mais em função de se cortar custos e responder a crise da produção fordista-taylorista, como vimos, do que, talvez, para atender demandas das lutas operárias da época. Sobre essas transformações no mundo do trabalho Ricardo Antunes coloca:

Podemos afirmar também que, em vez da substituição do trabalho pela ciência, ou ainda da substituição da produção de valores de troca pela esfera comunicacional ou simbólica, da substituição da produção pela informação, o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é uma mais inter-relação, maior interpenetração entre as atividades produtivas e improdutivas, entre as atividades fabris e de serviços, entre as atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico, que se expandem fortemente no mundo contemporâneo. (...) foi a própria forma assumida pela sociedade do trabalho abstrato que possibilitou, por meio da constituição de uma massa de trabalhadores expulsos do processo produtivo, a aparência da sociedade fundada no descentramento da categoria trabalho no mundo contemporâneo. Mas, que o entendimento das mutações em curso no mundo do trabalho nos obriga a ir além das aparências. (ANTUNES, 2005, p.38-39)

A concepção organizacional do trabalho em função das novas tecnologias na visão de Castells (1999), Lojikine (1995), Gorz (2005), Negri e Lazzarato (2001), sugere aos trabalhadores certa noção de “liberdade”, já que nos casos em que o trabalho imaterial é explorado - como em programadores de softwares, em gerenciadores de redes corporativas, provedores de internet, entre outros – as atividades podem ser realizadas a distância e com grande flexibilidade de horário. Porém, o que se tem como consequência disso é uma falta de separação do tempo de trabalho do tempo de não-trabalho. Qualquer tempo disponível passa a ser, então, incorporado pelo trabalho.

No teleatendimento, caso estudado nessa pesquisa, é possível identificar essa tendência no depoimento de alguns operadores, que dizem que em seu tempo fora da central de atendimento estão se dedicando a alguma qualificação que possa render uma promoção. Ou ainda, em relatos que demonstram como o trabalho se apropria de capacidades intelectuais do trabalhador para além do seu trabalho nas centrais. O que se ilustra no fato de que continuam atendendo o telefone particular em seus tempos livres como atendem nas centrais, e também ficam atentos a situações do dia-a-dia em que podem tirar alguma ideia para melhorar a sua argumentação no trabalho. O relato da teleoperadora Fernanda, entrevista por Claudia Nogueira (2006), é expressivo sobre isso:



“No meu “tempo livre” eu adoro ler! Eu gosto de... bom! Na verdade não sobra muito tempo pra lazer. Mas, seu eu pudesse, sereia muito cinema, muito teatro, é o que eu gosto. Mas eu não consigo me desligar do trabalho, eu chego a sonhar que estou brigando, que estou discutindo com o supervisor, que eu estou deixando o cliente sem resposta. É, eu chego a sonhar! Sabe, a gente percebe que não desliga, porque você atende o telefone na sua própria casa e pergunta: - Algo mais? E quando você está terminando a conversa, sem querer você fala: - Algo mais? Telefônica agradece.

Acho que todas nós já passamos por isso. As vezes eu, olha só como eu não desligo, toca algum sinal tipo “bip” (quando você está atendendo na Mark toca um “bip” quando entra cliente), então se eu ouço algum “bip” parecido em casa eu falo: - Que informação deseja? Eu já me peguei fazendo isso! Se eu ouço uma coisa sonora parecendo uma campainha eu falo: - Que informação deseja?” (Teleoperadora Fernanda *apud* NOGUEIRA, 2006, p.121)

Desse modo, Ruy Braga (2009) se atenta à face degradante do trabalho informacional e se dedica à análise do trabalho dos teleoperadores em Centrais de Teleatividades (CTAs), mais conhecidos como *call centers*, que atuam em função do fluxo informacional. O fluxo informacional atua como o regulador do trabalho, como o cronômetro taylorista - daí a expressão “infotaylorismo” - e a linha de montagem fordista. Assim, “ao final de uma chamada, sucede a seguinte, seja automaticamente (em intervalos de 0 a 20 segundos, dependendo do tipo de operação), seja manualmente, após um máximo de dois ou três sonsidos.” (BRAGA, 2009, p.70) Segundo ele o trabalho dos teleoperadores nas CTAs:

Trata-se, na verdade, de um tipo de trabalho extemporâneo, marcadamente taylorizado, e que emerge como uma espécie de obstáculo imprevisto, um *contratempo* capaz de estorvar as novas promessas pós-fordistas. Em poucas palavras: da idealidade do pós-fordismo comunicacional ao contratempo do infotaylorismo (BRAGA, 2009, p.65)

Assim, o trabalho dos teleoperadores consiste basicamente em absorver este fluxo informacional de forma rápida e mais produtiva possível através de *scripts*, que devem ser seguidos para que conquistem uma eficácia comercial em suas chamadas. São rigidamente controlados pelos supervisores e por softwares instalados em seus computadores nos postos de atendimentos, a fim de garantir tal produtividade e a hierarquia entre esses trabalhadores e seus superiores. Esse ambiente:

não permite espaços para diálogos ou contestação pelo teleatendente de qualquer mecanismo de controle, aproveitando-se do “exército de reserva” composto por grande número de trabalhadores em busca de um emprego para pressionar, gerando insegurança e medo de demissão como se pode perceber nesta afirmação: “*não podemos contestar um ‘a’ que for dito, pois lá fora tem sete mil curriculuns à espera*” (carta 4). E também, no extrato seguinte: ... *não se pode questionar nada. Qualquer questionamento pode ser motivo de advertência, quando não de demissão e quem está aqui é porque realmente precisa trabalhar [portanto, cala-se para manter o emprego]* (carta 3). (VILELA e ASSUNÇÃO, 2007, p.84)

É possível, assim, constatar que, pelo menos no caso do teleatendimento, não parece ter ocorrido superação dos aspectos alienantes do trabalho da fábrica taylorista/fordista, como cogitavam autores como Castells, Lojikine, Negri e Lazzaratto. O que houve foram transformações nas formas de acontecer da alienação, agora por meio de um trabalho informatizado. No caso dos teleoperadores, o trabalho carrega traços das formas alienantes do taylorismo com o incremento da informação, bem como aspectos degradantes do toyotismo, tendo como resultado um aumento da intensidade do trabalho. Sobre o fenômeno do toyotismo Dal Rosso afirma:

O resultado da operação é aumentar a eficiência do trabalho, para o que o trabalhador também precisa despendar mais suas energias físicas e mentais. O controle de diversas máquinas ao mesmo tempo faz com que o trabalhador tenha todo o seu tempo de trabalho formal convertido em tempo de trabalho real. Ou seja, ele não mais dispõe daqueles tempos de descanso enquanto a máquina está operando bem e não precisa do seu apoio. Com a introdução de um operário-diversas máquinas, o sistema toyotista eleva o grau de intensidade de seus operários. Os tempos de trabalho “morto” desaparecem dos horários de trabalho. (DAL ROSSO, p.67, 2008)

Dessa maneira, há uma redução da “porosidade” do trabalho, questão que já era da atenção dos estudos de Karl Marx, tornando-o mais “denso”. Este aumento da densidade acarreta em outros níveis de estresse e doenças do trabalho para o trabalhador. No desenvolver do capitalismo há sempre uma busca incessante pela redução desta porosidade, pois isso implica em um aumento da produtividade. Os mecanismos de controle sob o trabalhador desenvolvidos

com o incremento da tecnologia são vários. No teleatendimento, como iremos mostrar no próximo item, poderemos observar particularidades do setor com relação à intensidade e ao controle do trabalho.

## **Item 2.2 – A prática e a gestão do trabalho no *telemarketing***

No caso do *telemarketing*, o ritmo intenso e a organização rígida do trabalho acabam impondo que os trabalhadores “aguentem” seus sentimentos contrários com relação às mais diversas situações em seu cotidiano, seja pela ameaça constante do desemprego, seja por já terem “naturalizado” essa condição. Essa situação tem como resultado um alto nível de fadiga física, desinteresse pelo trabalho, desgaste mental, que leva muitos a um quadro de doenças psicológicas tais como depressão, ansiedade e síndrome do pânico. Além disso, são recorrentes as Lesões por Esforço Repetitivo (LERs) e os problemas ligados ao aparelho digestivo e às funções renais, por, normalmente, terem apenas uma pausa de 15 minutos para o almoço e 5 minutos para uma pausa particular que se destina a utilização do banheiro, rigidamente controladas pelos supervisores. Todo esse quadro acaba contribuindo para a alta rotatividade desse tipo trabalho, pois muitos não aguentam esse ritmo e condições, preferindo “pedir as contas”.

Na unidade da *Atento* a jornada de trabalho dos teleoperadores são de 6 horas e 20 minutos. Durante um dia de trabalho eles têm direito a 3 pausas, uma de 10 minutos, que pode ser tirada a partir da primeira ou segunda hora de trabalho, outra de 20 minutos, normalmente direcionada ao lanche, e a última de 10 minutos. As pausas de 10 minutos costumam ser utilizadas para a ida ao banheiro, ou para “tomar um ar” no saguão da empresa. Nessa unidade empresarial trabalham 6 dias por semana, e o dia de folga varia entre sábado ou domingo, nunca sendo durante a semana. Quando questionados se as pausas são suficientes para irem ao banheiro, comerem ou relaxarem um pouco, a maioria dos entrevistados se expressaram como a teleoperadora Mônica:

“Não, não dá, (...), são só 6 horas, mas não dá, você pisca o olho já acabou, principalmente as de 10, as de 20 você tem que comer correndo, e as de 10 “malemá” dá pra você ir no banheiro, beber água e voltar”. (Teleoperadora Mônica, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Além de opiniões como essas colocadas pela teleoperadora Mônica, também foi relatado a mim, em um momento de conversação informal com uma das teleoperadoras entrevistadas, que na hora das pausas, se se quiser descer no saguão de entrada da empresa para comer algo nos pequenos comércios da rua, ou no caso dos fumantes, para fumar, é necessário que se pegue um elevador. Segundo a teleoperadora, os elevadores ficam sempre lotados e são demorados. O tempo gasto com elevador para subir e descer, acaba “comendo” grande parte dos minutos da pausa, sendo muito difícil retornar na hora prevista, fato que acarreta negativamente para o cumprimento das metas de aderência como demonstraremos a seguir, além de os obrigarem a comer apressadamente, no caso das pausas para lanche, ou nem tendo tempo o suficiente, no caso das pausas de 10 minutos, para irem ao banheiro ou espairecerem um pouco.

Quanto ao trabalho na *Atento*, esse se organiza das seguintes formas: os serviços prestados aos clientes são divididos em “ilhas”, e cada uma assume determinada atividade e conta com um grupo de teleoperadores. Os clientes dessa empresa, como dito no início do capítulo, são a Telefônica, o banco Santander e a empresa do ramo de energia Raízen. No caso dos serviços prestados a Telefônica, foi possível identificar duas ilhas, uma delas denominada “*blended*”<sup>17</sup> – um setor de “contingência”, que atende as ligações que estão “transbordando” dos outros setores – que, basicamente, oferece suporte aos clientes que estejam com qualquer tipo de problemas em suas contas ou necessitam de reparo em suas linhas telefônicas. É também um setor que realiza a racionalização do fluxo telefônico, fazendo um primeiro atendimento ao cliente para saber a sua necessidade e depois transferindo a sua ligação para um setor específico.

---

<sup>17</sup> A palavra “*blended*” de origem inglesa significa “misturado” em português, o que indica que os teleoperadores atuantes nesse setor devem realizar atividades diversas, o que faz lembrar aqui as tendências toyotistas de organização de trabalho.

A outra ilha denominada “*ADSL*”, se destina ao suporte técnico e reparo do “*Speedy*” (internet banda-larga oferecida pela Telefônica) pelo telefone, e, apesar de não ser a sua função de origem, também realizam reparos de linha telefônica, de pacotes para televisão e algumas vendas. Os atendimentos realizados pelos teleoperadores nessas ilhas são classificados como “atendimento receptivo”, pois, destinam-se a receber a chamada dos clientes que estão com algum problema nos serviços contratados e tentar resolvê-los.

Já o serviço prestado ao Banco Santander se destina a venda de cartões de crédito, esta ilha é denominada “*cross*” e os atendimentos são classificados como “ativos”, pois, a ligação é realizada da central de teleatendimento para os possíveis clientes a serem conquistados pelos teleoperadores. Tanto no atendimento ativo quanto no receptivo, as chamadas “caem” sem parar no telefone dos teleoperadores. Assim que esses desligam uma chamada já há outra na linha, não há pausa entre uma chamada e outra, ao menos que, no caso do atendimento receptivo, haja pouco fluxo de ligação, como ocorre aos finais de semana, segundo os entrevistados.

Quanto à política salarial da *Atento* para os teleoperadores da Vivo, essa consiste em um pagamento de uma quantia fixa, que corresponde a um salário mínimo, e à outra parte denominada “variável”, que fica em torno de R\$220,00. Para essa quantia variável ser conquistada é necessário que os teleoperadores cumpram uma série de metas, que são parcialmente distintas para os atendentes receptivos e ativos descritos acima. Para que os atendentes receptivos ganhem a “variável”, eles devem cumprir, ou bater, a chamada “aderência”. Aderência é o termo usado pela empresa para indicar algumas das ações que os teleoperadores devem cumprir para serem avaliados positivamente, e assim, conseguirem a parte variável do salário. A aderência nada mais é do que o cumprimento das metas de qualidade de atendimento e vendas, colocada em um termo que sugere a aprovação empresarial da “fidelidade e comprometimento” do trabalhador com a mesma, como se estivessem realmente próximos a ela, “colados”, “aderidos”. Nos fazendo lembrar aqui das tendências toyotistas de

gestão do trabalho, em que requisita-se, tendencialmente, maior envolvimento subjetivo do trabalhador. O teleoperador que tem essa “qualidade” é entendido como alguém que “faz por merecer” uma “bonificação salarial”.

Para conquistar a aderência os teleoperadores devem cumprir as seguintes metas: 1) de absenteísmo, que diz respeito a quantidade de faltas que o teleoperador teve no mês. Esse não pode ter nenhuma falta, ainda que por motivos de saúde leve o atestado médico; 2) de “login” e “logout”, referente ao tempo registrado no computador do teleatendente de entrada e saída do trabalho, bem como das pausas. Esse não deve cometer nenhum atraso; 3) de tempo de atendimento, ou “TMO” (tempo médio de operação), referente ao tempo que o teleoperador fica na linha para atender o cliente. Esse tempo é medido por um *software*<sup>18</sup> instalado no computador do atendente. A empresa estipula um tempo médio a ser seguido para cada setor. Uma equipe, ou teleoperador, que tenha um TMO menor que esse estipulado é considerado ocioso, portanto, avaliado de forma negativa pela empresa, ao passo que ter um TMO superior ao estipulado significa que há baixa eficiência do trabalho, e, conseqüentemente, muita gente esperando na linha para ser atendida, sendo a avaliação também negativa nesses casos. 4) de qualidade, que é averiguada por monitorias através de três escutas de atendimento de um teleoperador ao longo do mês. Os critérios de qualidade são: seguir um *checklist* de atendimento - que designa o tipo de tratamento que o cliente de determinado produto deseja receber -, manter cordialidade, falar com bom português, tentar reverter a situação o cliente, oferecer produtos e seguimento do *script*, que é um roteiro de falas elaborado pela empresa de como se deve levar o atendimento em cada circunstância<sup>19</sup>.

No caso de não cumprimento de dois desses quatro critérios o teleoperador não recebe a parte variável do salário. A possibilidade de se cumprir essas metas se mostra realmente

---

<sup>18</sup> Sendo essa cronometragem um exemplo de forma contemporânea de controle do trabalho tipicamente taylorista, possibilitada pelo incremento tecnológico na produção.

<sup>19</sup> Novamente aqui, *Checklist* e *Script*, se revelam como formas tayloristas contemporâneas de controle do trabalho.

complicada, visto que, apesar de estarem definidas em quatro pontos, esses são pontos que se desdobram em vários outros critérios a serem avaliados, no interior de cada quesito, para que se conquiste um deles.

Quando os teleoperadores foram questionados por mim sobre a possibilidade de baterem as metas mensalmente, e, assim, receberem a quantia “variável” do salário, esses me relataram o seguinte:

“O que irrita muito é o sistema que não funciona, estão implantando um sistema novo, estão fazendo teste com a gente, então a gente se irrita porque o sistema não funciona, e você está trabalhando e não consegue fazer o procedimento (...) tem as metas que você tem que cumprir e acaba perdendo tempo com o cliente, porque o sistema trava, não funciona, acaba irritando um pouco<sup>20</sup>. (...) A gente tem uma variável que é muito difícil pegar, eles te dão essa variável, que na verdade é por fora, que se você não bater as metas você não pega, tem que bater a meta, a gente é cobrado o tempo todo né? Pra bater meta e pegar essa variável, então é difícil pegar, e o salário é muito pouco, é um salário mínimo, e aí tem os descontos, é muito pouco.” (Teleoperadora *Cláudia*<sup>21</sup>, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

“O grupo tem que ter metas pra bater, eu nem tanto porque já estou começando a ficar no lugar do supervisor, mas, realmente, tem cobrança, você nunca bate meta, sempre acontece alguma coisa pra você não bater a meta. [Por exemplo]<sup>22</sup>, cobrança de tempo de atendimento, como você vai ter um atendimento de qualidade se não demorar? Você vai falar só pro cliente: desliga e liga o aparelho ó, vai funcionar? Não é assim, solução mágica! Tem vários quesitos, tem o cliente que é mais rápido, tem o cliente que não, tem procedimentos que são rápidos e tem procedimentos que não. Eles não priorizam isso.” (Teleoperadora *Silvana*<sup>23</sup>, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014.)

No depoimento de Silvana podemos perceber um problema com relação a meta de tempo de atendimento, uma vez que resolver o problema do cliente pode implicar em uma série

---

<sup>20</sup> Nesse relato é importante perceber que: se o sistema não funciona corretamente fazendo com que o teleoperador perca tempo com o cliente, isso pode influenciar negativamente no seu TMO, ocasionando que não consiga cumprir essa meta, e consequentemente dificultar a conquista da variável.

<sup>21</sup> No dia da entrevistas (10 de Julho de 2014), trabalhava há 1 ano e 5 meses na empresa. Importante ressaltar que todos os nomes dos entrevistados no texto são fictícios.

<sup>22</sup> As escritas entre chaves são de minha autoria para facilitar o entendimento dos relatos, sempre de modo que não altere o conteúdo do que foi dito pelo entrevistado.

<sup>23</sup> Na data da entrevista (14 de Julho de 2014), trabalhava há 2 anos e meio na empresa.



de questões, como a teleoperadora disse. Por exemplo, demandando tempo, e, assim, não sendo possível resolver o problema do cliente no tempo de ligação aceitável pela empresa. Nesse ponto é possível perceber uma contradição entre a meta de qualidade, que demanda a resolução do problema do cliente, e a meta de tempo de atendimento, já que o cumprimento de uma dessas metas, pode implicar no não cumprimento da outra. Sobre a variável a mesma teleoperadora diz:

“A gente chama de Gasparzinho né, (...) a gente sabe que é um fantasma que existe, mas que ninguém nunca vê ele, para você ter uma ideia (...)” A operadora pergunta para a amiga que está ao seu lado depois de quanto tempo trabalhando conseguiu a variável pela primeira vez, e essa responde: depois de 9 meses. “Só pra você ter noção. Mas é muito difícil conseguir variável, sempre tem o quesito “mas” que impede de pegar, [eu acho que] seria justo [no caso da] pessoa [que] não faltou, [que] não deu problema o mês todo, pelo menos pegar a metade da variável, mas a empresa não disponibiliza.” (Teleoperadora *Silvana*, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014.)

Já a teleoperadora Fabiana relata o seguinte sobre a conquista da variável:

“Tudo é levado em consideração, tem cliente que não tem como (...), tem cliente que já está tão estressado não só com a situação, [mas] com o que ocorre com ele durante o dia e ele acaba descontando naquele momento na ligação, não tem como manter um padrão com ele (...) Isso é levado em conta na hora de avaliar a qualidade, o analista também tem essa percepção, por exemplo: “esse cliente era difícil, não tinha outra forma de tratá-lo sem ser assim”, isso sem faltar com respeito com o cliente (...) Não tem dificuldade, eu entendo que nós temos um contrato (...) [e] esse extra não é obrigação da empresa, eu faço por merecer, então vai de acordo com a consciência de cada um. Não tem grau de dificuldade (...)” (Teleoperadora *Fernanda*<sup>24</sup>, entrevista concedida a mim em 15 de Julho de 2014.)

Segundo a teleoperadora, os que dizem nunca conseguir alcançar a parte variável do salário:

“É porque eles não procuram, todas as empresas que trabalhei que eram regidas por metas eu alcançava sem dificuldades, depende do comprometimento. Você vai conversar com pessoas aqui de 18 a 50 anos, e cada uma vai dar um relato diferente, vai de acordo com a vida da pessoa, se ela não tá bem com a vida dela ela vai descontar no trabalho e achar tudo de

---

<sup>24</sup> No dia da entrevista (15 de Julho de 2014), a teleoperadora disse que havia acabado de ser contratada pela empresa, e que anteriormente também trabalhava em *call center*, atua no setor há 9 anos.

ruim no trabalho. Estou há nove anos fazendo isso, já larguei duas faculdades pra continuar fazendo isso”. (Teleoperadora *Fernanda*, entrevista concedida a mim em 15 de Julho de 2014.)

O desapontamento com o trabalho e o alto desgaste mental, não derivam somente do ritmo acelerado que este tipo de trabalho impõe. Esses fatores também são ocasionados pelo modo como a empresa moderna se constitui e se organiza internamente, como pudemos perceber nos relatos insatisfeitos quanto as políticas de metas. As empresas atuais tendem a buscar e incentivar a formação de um coletivo onde prevaleça o clima de harmonia e colaboração, onde todos se comprometam com as metas, tanto fisicamente quanto subjetivamente. A empresa tenta manter esse coletivo por meio da imposição de uma identidade fundada na racionalidade e filosofia organizacional e, portanto, contrária a uma organização mais espontânea dos trabalhadores.

Porém, ao mesmo tempo em que a empresa moderna se articula para esse fim, adota posturas com consequências individualizantes, como é o caso das políticas de individualização salarial. Essas políticas tendem a gerar concorrência entre os trabalhadores, que se esforçam para se manterem em seus postos de trabalho sob a ameaça de desemprego constante, apesar de no telemarketing essa ameaça não vir por parte da gerência, como demonstraremos até o fim do capítulo. Levando em conta essas questões, questiono os teleoperadores sobre como é o relacionamento entre os colegas de trabalho, e se sentiam um clima de competitividade e fiscalização em seu ambiente de trabalho. Quanto a isso obtive respostas diferentes no setor receptivo e no ativo.

No que se refere ao setor receptivo, a maioria dos relatos mostraram não haver grande tensão entre os colegas, pois procuram sempre manter o bom clima para aguentarem a pressão e o ritmo de trabalho. Porém, o trecho a seguir revela a situação em sua complexidade:

“não tem essa coisa de competir não, pra vendas tem, pra vendas tem bastante, agora pro receptivo não, porque eles não ganham por meta de chamada (...) Mas eles são individuais, muito individuais, tanto no ativo quando no receptivo. Porque mesmo não tendo essa competição de atender melhor, (...)”

sempre tem aquela pontinha de inveja daquele que é preferido pelo supervisor. Então fica uma rivalidade na verdade. É raro ter grupo de amigo mesmo” (Teleoperadora Paula, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)

Com relação ao setor ativo, que presta serviços para o banco Santander, os teleoperadores já alegaram sentir forte competitividade e tensão entre eles, devido ao fato de possuírem metas de vendas para cumprir, sendo uma individual e outra coletiva. Quando a meta coletiva é atingida, isso pode implicar na conquista de um dia de folga para a equipe, ou em uma bonificação em dinheiro. Dessa forma, o clima de competitividade e fiscalização entre os operadores se torna acirrado, como demonstra o relato a seguir:

“Tem muita competição entre os colegas do setor, mas a gente faz bastante bagunça também. O ambiente da equipe é legal, mas cada um tem sua meta, é um competindo com o outro, querendo passar por cima do outro na meta, querendo vender mais, mas fora isso tudo mundo é tranquilo, a gente brinca, conversa.” (Teleoperadora Taís, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Quando questionada se sente o grupo unido ou se é mais cada um por si, Taís diz:

“É mais cada um por si, mas a gente se ajuda, as vezes um entra na ligação do outro para ajudar vender um cartão adicional. Tem competição, mas a gente também se ajuda.” (Teleoperadora Taís, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Sobre a existência de um clima de vigilância de uns pelos outros, em função das políticas de metas, a teleoperadora diz:

“Tem, tem sim... fica olhando torto. Sempre tem um que fala: ai, porque eu tô atendendo e a outra tá de pé?” (Teleoperadora, Taís, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012)

Levando em consideração ambos os setores, podemos constatar que o modo como os teleoperadores se enxergam e se relacionam entre si é permeado por contradições. Por um lado

sabem que estão inseridos no mesmo contexto, e que vivem as mesmas experiências cotidianas e particulares àquele trabalho, sejam elas positivas ou negativas, e, por isso, procuram se unir e se ajudar como podem para minimizar os impactos negativos desse tipo de atividade. Fato que podemos observar nos relatos acima. Porém, ao mesmo tempo, estão imersos em um universo empresarial que coloca em prática uma filosofia organizacional típica dos tempos da acumulação flexível, que acaba por coloca-los em uma situação de supervisão e competição de uns pelos outros. A forma como o trabalho nos *call centers* está organizado, se caracterizando pela grande intensidade e supervisão da atividade, acaba deixando um espaço muito pequeno para a oportunidade de construção de identidades e solidariedades entre esses trabalhadores, acabando por obscurecer essa possibilidade. O seguinte relato de uma teleoperadora entrevista por Claudia Nogueira (2006) nos mostra essa tendência:

(...) é engraçado quando as pessoas chegam, uma olha para a cara da outra e tchau! Não dá tempo pra gente conversar. Você tem que conversar antes de entrar, porque depois que você entra não se consegue mais conversar. E, quando acaba a nossa jornada a gente está tão exausta que você entra no elevador e fala: - mais um dia; e o outro só consegue responder: - mais um dia. (Teleoperadora Fernanda *apud* NOGUEIRA, 2006, p.66)

Assim como a relação dos teleoperadores entre si, esse próprio modelo empresarial moderno se encontra em uma situação contraditória, como mostra Daniele Linhart:

Alguns observadores da área inferem dessa situação que nos encontramos diante de estratégias contraditórias de diretorias não modernizadas. Por um lado, elas buscam promover formas cada vez mais coletivas de trabalho e de mobilização e, por outro, explodem as próprias bases dessas orientações, desenvolvendo o individualismo dos assalariados. É possível demandar, aos assalariados, que tenham um comportamento solidário, comunitário com os que parecem concorrentes potenciais e de quem os destinos se distanciam? (LINHART, 2007, p.117)

Outra questão que aparece de forma contraditória neste contexto é o fato da empresa exigir o comprometimento do trabalhador ao passo que não está comprometida com o mesmo,

pois não garante qualidade e condições de estabilidade no emprego ao seu empregado. Podemos constatar uma expressão disso nos relatos das teleoperadoras Cláudia e Silvana, que relataram sobre os problemas com o sistema operacional da *Atento* e a incompatibilidade entre as metas. Isso nos mostra que a empresa não oferece condições adequadas para que os teleoperadores tenham a real possibilidade de cumprir as metas estabelecidas, dificultando, dessa forma, a realização de um trabalho satisfatório dentro de seus próprios parâmetros. Se já existe, como vimos, uma série de aspectos no trabalho em call centers que contribuem para a alta rotatividade desse setor, esse último fato apresentado por nós soma-se aos outros aspectos. Isso ocorre na medida em que, diante de tal situação, se torna muito difícil para o teleoperador executar o que seria um trabalho de excelência aos olhos da empresa, ficando, assim, expostos a demissões, bem como a tendência à insatisfação pessoal com o trabalho que realizam. Essas condições, somadas às tendências da atual conjuntura econômica-política, podem colocar os trabalhadores em uma situação bastante degenerativa. Sobre isso, Danièle Linhart explora alguns aspectos:

Diante de uma situação que os divide, que os fragmenta internamente, podem sentir verdadeiras angustias, verdadeiros problemas de identidade. Quem são eles realmente para a empresa, em que se encontram a ela? Não é fácil se encontrar quando se é atirado entre lógicas contraditórias, lógicas contraditórias atuantes na modernização das empresas e que exasperam, que exacerbam as expectativas, que geram frustrações.

Lógicas que podem levar a uma eterna precipitação da tensão e do estresse contínuo, ou ainda atitudes individuais de distanciamento e também de revolta. (...)

O que parece caracterizar a nova empresa é realmente a vontade de impor uma homogeneidade de pensamento, de valores e de atitudes, em que cada qual entra em concorrência com os outros. (LINHART, 2007, p.122)

Diante disso, passemos então para o próximo item desse capítulo. Neste item procuraremos explorar, a partir de nossa pesquisa com os teleoperadores, de quais maneiras o trabalho pode estar relacionado com a construção de uma identidade tanto individual quanto coletiva, bem como os problemas que podem surgir quando essa atividade assume a sua forma alienada.

### **Item 2.3 – O trabalho nos *call centers* e os significados do trabalho.**

As características atuais da forma de ser da empresa moderna e do trabalho que vemos representadas nos *call centers* e na atividade do teleoperador, podem produzir o que se identifica enquanto a construção de identidades precárias. Isso ocorre pois a realização do trabalho é um dos elementos que constitui a identidade social e individual do trabalhador, e, nessa medida, é algo também que lhe dá sentido. Através da realização do seu trabalho, o sujeito contribui para a construção do todo e da riqueza social e recebe de volta uma retribuição tanto material quanto simbólica (ROSENFELD, 2009).

Para que se compreenda de uma maneira mais profunda o papel do trabalho no processo de conquista da identidade social e individual do trabalhador, bem como a atribuição de sentido que essa atividade pode trazer para o mesmo, é necessária uma discussão mais detalhada sobre o que consiste o trabalho em si, e a sua particularidade na forma de ser no capitalismo, no intuito de, posteriormente, compreendermos as especificidades do trabalho no teleatendimento, e suas consequências para a identidade dos teleoperadores. Sendo assim, começamos com o que Marx entende por trabalho. Para o autor, o trabalho consiste numa relação entre o homem e a natureza, nesse processo:

(...) o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural [Naturmacht]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete ao jogo de suas forças e seu próprio domínio. (...) (MARX, 2013, p.255)

Marx segue a sua reflexão ressaltando que o que diferencia o homem dos outros seres é justamente o modo como realiza o seu trabalho, pois esse, antes de realizá-lo, primeiro o concebe em sua mente, e, perseguindo um objetivo, chega-se a um resultado, que já existia idealmente, por meio do processo de trabalho. Sobre esse assunto, Lukács realiza algumas reflexões. O autor desenvolve que o trabalho como posição teleológica – que dito de uma maneira simples, é essa capacidade de conceber primeiro idealmente o objetivo que se pretende alcançar – é o que funda o homem como ser social e a sociedade. Esses processos são simultâneos e inseparáveis na medida em que o homem produz a sociedade e essa também se reflete sobre ele. E aqui podemos perceber o trabalho como atividade que permite a construção de uma identidade para quem o realiza.

A posição de um fim a ser alcançado através do processo de trabalho revela o momento social a partir do trabalho, pois presume a existência de uma consciência não mais epifenomênica presente nas ações característica em animais, mas, sim, uma que coloca fins, que realiza escolhas adequadas para a obtenção de meios para esses fins, e, nessa medida, presume a existência da separação entre sujeito e objeto. “Essa separação tornada consciente entre sujeito e objeto é um produto necessário do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, a base para o modo de existência especificamente humano.” (LUKÁCS, 2013 (1986), p.65). É em função dessa separação que o homem pode se reconhecer como uma entidade distinta da natureza. Essa distinção é feita no plano da consciência, e permite que o homem passe então a realizar reflexos da realidade que são apreendidos nesse plano.

É a partir da capacidade da realização desses reflexos, do surgimento da consciência e da separação entre sujeito e objeto que o homem se torna capaz de colocar fim em suas ações; escolher entre infinitas alternativas os meios mais adequados para a realização dos seus objetivos; colocar causalidades para operarem como meios adequados para os seus fins. Aqui se revela uma dinâmica processual entre o surgimento do ser social e do trabalho, pois essas

transformações que ocorrem no modo de ser são em função do trabalho, ao mesmo tempo em que esse último se realiza por meio dessas transformações consolidadas no ser social. Outro momento importante desse processo da formação do ser social, por meio do trabalho, é a produção da liberdade. Lukács identifica o aparecimento do fenômeno da liberdade em função da presença da alternativa no processo de trabalho, e a alternativa como aquela que faz a passagem da possibilidade à realidade.

Para tentar esclarecer, mesmo com essas necessárias ressalvas, a gênese ontológica da liberdade a partir do trabalho, temos de partir, tal como corresponde à natureza da questão, do caráter alternativo dos pores teleológicos nele existentes. Com efeito, é nessa alternativa que aparece, pela primeira vez, sob uma figura claramente delineada, o fenômeno da liberdade, que é completamente estranho à natureza: no momento em que a consciência decide, em termos alternativos, qual finalidade quer estabelecer e como se propõe a transformar as cadeias causais correntes em cadeias causais postas, como meios de sua realização, surge um complexo de realidade dinâmico que não encontra paralelo na natureza. O fenômeno da liberdade, pois, só pode ser rastreado aqui em sua gênese ontológica. Numa primeira aproximação, a liberdade é aquele ato de consciência que dá origem a um novo ser posto por ele. (...) Se pretendemos falar racionalmente dela como momento da realidade, em uma decisão concreta entre diversas possibilidades concretas; se a questão da escolha é posta num nível mais alto de abstração que a separa inteiramente do concreto, ela perde toda sua relação com a realidade e se torna uma especulação vazia. (LUKÁCS, 2013 (1986), p.138)

A partir de toda análise feita por Lukács, podemos concluir que o trabalho é responsável por colocar uma relação orgânica entre homem (sociedade) e natureza. Relação essa que coloca em movimento tanto aspectos relativos ao ser social, como ao ser meramente biológico. Mesmo o ser social consolidado não perde sua base orgânica, biológica. O que ocorre é uma preponderância de sua forma social sobre a natural, necessária a essa nova sociabilidade. Dessa forma, o trabalho representa, em sua forma de ser, essa interação, ao mesmo tempo em que funda essa nova sociabilidade e o próprio ser social, não sendo apenas momento de produção de bens para a sobrevivência. Nesse modo de apreender o trabalho, esse se mostra como um elemento importante para a identificação do sujeito com o meio o qual está inserido. É nessa



medida em que podemos nos questionar a respeito do papel do trabalho com relação a construção de uma identidade individual e coletiva.

No capitalismo essa relação entre trabalho, sujeito e sociabilidade se torna diferente, o que faz com que essa relação de identidade se torne estranhada, como poderemos perceber no *telemarketing*. Isso ocorre porque no capitalismo o trabalho deixa de ser um intercâmbio orgânico entre homem e natureza com a finalidade de produção de bens úteis, para assumir a forma de produção e acumulação de valor. Isto é, o trabalho como posição teleológica, busca dos meios, e todas as mediações que estão envolvidas nesse processo, passa a não ocorrer em função da satisfação de uma necessidade orgânica. No capitalismo o fenômeno da liberdade presente no trabalho se apresenta de modo deturpado, pois não se revela como um momento de liberdade de fato, como aquele explicado por Lukács anteriormente. No capitalismo, o momento da “liberdade” é “pré-determinado” pelo capitalista, uma vez que nesse sistema a atividade do homem que trabalha não pertence a ele:

O trabalhador trabalha sob o controle do capitalista a quem pertence seu trabalho. O capitalista cuida de que o trabalho se realize em ordem e os meios de produção sejam empregados *conforme seus fins*, portanto, que não seja desperdiçada matéria-prima e que o instrumento de trabalho seja preservado, isto é, só seja destruído na medida em que seu uso no trabalho o exija. Segundo, porém: o produto é propriedade do capitalista, e não do produtor direto, do trabalhador. (MARX, 1985, p.304. Grifo meu.)

Essa dinâmica gera no trabalhador o estranhamento do mundo em que este está inserido, que é produzido por ele mesmo; de si mesmo, na medida em que o homem também se faz pelo trabalho; e do produto do seu trabalho. Nesta passagem, Marx desenvolve mais profundamente esses aspectos do estranhamento:

1) A relação do trabalhador com o produto do trabalho como objeto estranho e poderoso a ele. Esta relação é ao mesmo tempo a relação com o mundo exterior sensível, com os objetos da natureza. Como um mundo alheio que lhe defronta hostilmente. 2) A relação do trabalho com ato da produção no interior

do trabalho. Esta relação é a relação do trabalhador com a sua própria atividade como uma [atividade] estranha não pertencente a ele, a atividade como miséria, a força como impotência, a procriação como castração. A energia espiritual e física própria do trabalhador, a sua vida pessoal – pois o que é a vida senão atividade - como uma atividade voltada contra ele mesmo, independente dele, não pertencente a ele. O estranhamento-de-si (Selbstentfremdung), tal qual acima o estranhamento da coisa. (MARX, 2004, p. 83)

No caso estudado do trabalho em *call centers*, podemos perceber aspectos degradantes do trabalho, típicos de sua forma de ser no capitalismo, na fala de alguns teleoperadores que demonstram vontade de realizar “um trabalho bem feito”, de se sentirem úteis ao ajudarem um cliente, e, assim, poderem atribuir sentido ao que fazem, na medida em que se sentiriam valorizados, e reconhecidos, naquela atividade que desempenham. Ainda que aquele não seja o trabalho que desejam realizar ao longo de suas vidas.

Porém, vêm esses desejos frustrados, como demonstra com insatisfação o depoimento da teleoperadora Silvana, que diz que as metas de tempo de atendimento colocadas pela empresa estão em desacordo, visto que, o tempo que demanda alguns procedimentos, para realmente resolver os problemas dos clientes que ligam para o suporte técnico, está acima do estipulado pela empresa como o máximo. Também é expressivo o depoimento da teleoperadora Cláudia, ao contar que são recorrentes falhas no sistema oferecido pela empresa para que realizem suas atividades, impossibilitando um atendimento de qualidade.

Voltando brevemente a exposição que fizemos a partir de Lukács e Marx, sobre as etapas referentes ao processo de trabalho, mais especificamente, sobre as escolhas dos meios adequados para que se alcance o fim idealizado, e, como no capitalismo esses meios são disponibilizados para o trabalhador de acordo com os fins que o capitalista deseja alcançar, gostaríamos de fazer uma relação com o que observamos no trabalho em *call center*, a partir dos relatos dos teleoperadores.

Além do fenômeno do estranhamento, ao qual o trabalhador está exposto, em função do modo de ser do trabalho no capitalismo, no caso específico do *telemarketing* observado nos

relatos, os meios de trabalho oferecidos pela empresa para que os teleoperadores consigam realizar as suas atividades estão aquém dessa possibilidade – como foi dito anteriormente – ainda que os fins perseguidos sejam os de interesse da empresa. Essa situação acaba provocando nos teleoperadores sentimentos profundos de frustração, falta de sentido e reconhecimento, rejeição, entre outros, como iremos demonstrar a seguir a partir de depoimentos sobre o assunto.

Sobre esse tema, Rosenfield também chama a atenção sobre como a relação com os clientes contribuem para esses sentimentos, visto que uma das maiores reclamações dos teleoperadores sobre o alto nível de estresse do trabalho diz respeito ao modo como os clientes os tratam, muitas vezes de forma agressiva e desrespeitosa:

A vivência do trabalho em *call centers* desemboca em uma fragilidade identitária, no enfraquecimento simbólico da relação com o trabalho e com aquilo que se traduz em construção identitária. Sem reconhecer e ter reconhecida a importância e a utilização do seu serviço (é preciso enganar, convencer, empurrar um produto, invadir a vida pessoal do cliente), os teleoperadores não vislumbram uma contribuição social possível para o seu trabalho, o que seria capaz de lhe conferir um sentido e efetuar um “retorno” para o sujeito que labora em termos de realização de si. (ROSENFELD, 2009, p.183)

Com relação a falta de reconhecimento e de valorização pessoal no trabalho, os relatos a seguir nos mostra a sua forma complexa, e por vezes contraditória, de ser no teleatendimento:

“Todos os trabalhos são estressantes, (...) o que você tem que ver é a prioridade que a empresa dá, os incentivos que dão (...) os incentivos são mais dados a empresa própria do que terceirizada. A empresa que contrata terceirizado (...) não tem noção do que acontece com o técnico. Ela simplesmente paga pelo serviço, que é um serviço feito não importa como. Mas não sabe qual grau de satisfação que tá naquela pessoa que representa realmente o nome dela. A área técnica é uma área de suporte que não é valorizada pelas empresas. É um setor que não gera lucro, só gera despesa (...) e desprezo também. (...) O que seria de uma Volkswagen, de uma Fiat se não tivesse um recall? (...) Ele tem um motivo de existir ali. É pra manter quem já é cliente, manter ele dentro da empresa. (...) Só que isso não é visto aqui dentro. (...) O ruim não é o nosso trabalho, o ruim é a forma como eles vêem o trabalho da gente, como se não significasse nada.”. (Teleoperadora *Silvana*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

Quando questionada sobre como achava que poderia vir esse reconhecimento, Silvana diz:

“Formas de incentivo, de alavancamento de equipes. (...) Aqui é mais ditadura, não existe aquela lei de incentivo. (...) É hipocrisia, você fez uma venda, igual nos setores da vivo, você ganha um bombom! Se você quer um bombom você passa na padaria e compra! (...) A gente gosta de bens atingíveis, tangíveis, que você toca, que você sente. Você comeu, acabou, você não sente mais. Pode sentir uma azia!”. (Teleoperadora Silvana, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

Questionada se preferia algo mais relacionado a um reconhecimento pessoal, ela diz:

“É...tanto financeiro como pessoal. Isso também devia ser priorizado. (...) como em outras empresas em que você é funcionário direto fazem. Te dão celular, te dá um bônus no salário (...), isso aqui não existe! (...) acho que o funcionário que trabalha incentivado ele produz melhor, ele rende melhor, e a partir do momento em que ele rende melhor ele começa a gerar mais lucro pra empresa.” (Teleoperadora Silvana, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

A teleoperadora Paula de 23 anos, trabalha na empresa *Atento* há um ano e sete meses e recentemente havia sido promovida a supervisora de qualidade, e sobre esse assunto diz:

“a gente quer trabalhar para ser reconhecido né? A gente tá numa empresa, passa tudo o que a gente passou no início, que é treinamento, aquela tensão toda no começo, [pra] chegar aqui um certo tempo e não ser reconhecido”. (Teleoperadora Paula, entrevista concedida a mim em 10 de Maio de 2012)

Sobre como poderia se sentir reconhecida, a teleoperadora diz:

“Mandando embora é uma forma de reconhecimento, que nem eu que já tenho 2 anos de casa, as vezes a gente quer apenas ser mandando embora, pra gente ter sossego, porque cansa! Cansa muito! (...) Esse povo aqui é muito ingrato, tem muita gente que é revoltada aqui, eu por muito tempo vesti a camisa da Atento, vesti mesmo, nossa, eu defendia, eu não gostava que falava mal e tal, só que a gente vai vendo que não é, você vê que é pior que os clientes que ligam. (...) Além de não receber reconhecimento da empresa, ainda tem que

lidar com estresse dos outros”. (Teleoperadora *Paula*, entrevista concedida a mim em 10 de Maio de 2012.)

Esse depoimento nos mostra o ponto ao qual chega a degradação sofrida pelo trabalhador devido a precarização do trabalho ocorrida no caso do teleatendimento. Sem alternativas para que possa se reconhecer e ser reconhecida naquela atividade, a única saída que vê para que se sinta aliviada e respeitada, é conseguindo uma demissão, e, assim, tendo acesso aos direitos que cabem ao trabalhador nessas circunstâncias. O desejo da demissão foi algo muito presente nas entrevistas realizadas ao longo dessa pesquisa. Por meio dela os teleoperadores podem, então, sentir alguma “retribuição” que a empresa tenha a lhes oferecer em troca do trabalho despendido, e, talvez assim, de forma muito nebulosa, vivenciar um lampejo do que seria a identidade enquanto trabalhador, por meio do acesso aos direitos do trabalhador demitido.

No caso de um trabalho precarizado como o *telemarketing*, alguns aspectos da disputa entre capital-trabalho, como por exemplo, a pressão por parte do capitalista para que o trabalhador cumpra os fins colocados por ele sob a ameaça de demissão, parecem assumir novos contornos. A partir dos relatos que apresentamos, a alta rotatividade do setor parece se dar mais por conta dos teleoperadores não aguentarem o ritmo e as condições de trabalho, do que de fato por demissões. A pressão e a preocupação real, relativas à possibilidade de perda do cargo de fato existem, porém, em função dos inúmeros desejos de demissões constatados, a maior pressão sofrida com relação à manutenção do emprego de teleatendente parece ocorrer, num primeiro plano, entre o teleoperador e ele mesmo.

A teleoperadora Cláudia quando questionada se sentia o seu cargo ameaçado, nos responde:

“Não, porque é muito difícil, entra turmas novas todo mês, e o pessoal não aguenta e sai fora, a rotatividade é muito grande, não sinto pressão.” (Teleoperadora *Cláudia*, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014.)

E sobre a questão da empresa dificilmente conceder a demissão para os teleoperadores, ela diz:

“A gente é só um número pra eles, e se você não aceitar você pode a conta, porque nem mandar embora eles não mandam, pode chorar, pode ter o motivo que for. Se você não tá feliz, pede as contas, eles não estão muito preocupados com a gente não”. (Teleoperadora Cláudia, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014.)

A maioria dos entrevistados por mim, ao serem questionados sobre o porquê de terem escolhido trabalhar no *telemarketing*, disseram ser por “não terem escolha”, por estarem precisando de dinheiro e essa ter sido a primeira oportunidade que apareceu de fácil chance de contratação<sup>25</sup>. Como visto, as condições de trabalho no teleatendimento podem provocar consequências negativas de diversas ordens para os teleoperadores. No que se refere ao salário da categoria, esse é bastante limitado, porém, é um dinheiro indispensável devido à situação ao qual se encontram alguns teleoperadores. Isso pode os colocar em uma desgastante “luta consigo mesmos” para que consigam aguentar essas condições, e, mais ainda, para que tenham sucesso em manterem seus cargos, visto que a possibilidade de realização de um “bom trabalho” se dá em condições controversas. Essa situação em que se encontra os teleoperadores pode ser uma expressão da própria condição a qual está inserida a fração da classe trabalhadora de que fazem parte. Dessa forma, essa questão será mais bem desenvolvida no capítulo 3.

A partir das discussões apresentadas no decorrer desse capítulo, podemos abrir portas para reflexões sobre a possibilidade de que – apesar de no capitalismo o trabalho assumir uma outra centralidade, que dificulta uma relação mais orgânica entre homem e natureza – o trabalhador, e o próprio trabalho, ainda possam estar no centro do processo de produção do ser social e da sociabilidade. Ainda que essa seja uma construção estranhada, típica do capitalismo. Essa condição nos daria a possibilidade de pensarmos sobre a hipótese do trabalhador,

---

<sup>25</sup> Citaremos um desses depoimentos no capítulo 3, pois esse relato também possui elementos referentes às questões de gênero, que serão melhor desenvolvidas no item 3.3.

potencialmente, ser capaz de construir, através da realização de sua atividade, um novo momento do ser social e de sua sociabilidade. Um momento possivelmente mais dotado de sentido e não estranhado, como Lukács indicou no seu estudo em *História e Consciência de Classe* (1923):

Desse modo, a negatividade puramente abstrata na existência do trabalhador constitui objetivamente não apenas a forma mais típica de manifestação da reificação, o modelo estrutural para a socialização capitalista; é também, subjetivamente e por essa razão, o ponto em que essa estrutura pode ser elevada à consciência e, dessa maneira, rompida na prática. (LUKÁCS, 2003, p. 347)

Partindo dessas análises, podemos pensar algumas resistências e insatisfações, relatadas pelos teleoperadores com relação a sua atividade, como possibilidades de expressões de um pequeníssimo movimento em direção à essa possível ruptura; como uma expressão de vontade de construção de uma realidade outra, bem como de uma insatisfação com relação à uma condição que impossibilita uma existência mais plena de sentido. Dessa forma, os estudos dessas manifestações se fazem necessários para uma melhor apreensão das suas formas de ser, e, assim, compreender de que maneira podem contribuir na construção de uma nova forma de sociabilidade. Até esse momento do texto pudemos observar, por meio dos relatos dos teleoperadores, aspectos dessas insatisfações e desejos de transformações, que serão mais bem analisados e problematizados no próximo capítulo.

Também foi possível perceber que a forma como o trabalho e a empresa moderna estão organizados atualmente, faz com que os trabalhadores, tendencialmente, adotem posturas individualizantes. Apesar de no caso do *telemarketing* termos identificados traços de solidariedade entre os colegas, a tendência à individualização dificulta a identidade e a união entre os teleoperadores. Entre outras consequências, isso agrava o sentimento de falta de reconhecimento no trabalho, visto que a retribuição simbólica, vinda dos colegas de trabalho através da estima, da cooperação, da troca igualitária e do reconhecimento do trabalho bem

feito, é o que também contribui para a construção de uma identidade coletiva. Se a realidade de determinado trabalhador é partilhada, sendo assim, comum aos seus colegas de trabalho, pode haver então a construção de uma experiência coletiva (ROSENFELD, 2009), e, no caso do *telemarketing*, isso se dá de uma maneira fragilizada.

No próximo capítulo desenvolveremos sobre os teleoperadores e as suas especificidades quanto às questões de gênero, sexualidade e geração, bem como as suas particularidades de classe. Também serão trabalhados os aspectos com relação às experiências sindicais e políticas do setor.



### **Capítulo 3 – As particularidades dos teleoperadores**

Como dito anteriormente, nesse capítulo nos dedicaremos a desenvolver sobre as principais características e especificidades dessa fração da classe trabalhadora, qual seja, a dos teleoperadores. Esses, em sua maioria, se caracterizam por estarem começando sua vida no mundo do trabalho, buscando uma inserção formal no mercado de trabalho. São geralmente jovens entre 18 e 24 anos, inexperientes tanto no que se refere a uma experiência profissional, quanto ao mundo político e sindical. Estão iniciando suas atividades sob esse novo cenário, tecnológico e informatizado, constituindo um setor da classe trabalhadora diferente dos até então conhecidos do modelo de produção taylorista/fordista. Em parte, o ingresso no setor de teleatendimento é motivado pelas “promessas” feitas pelo universo empresarial “moderno”, que consistem na oferta de um emprego formal e a possibilidade de crescimento profissional dentro do universo empresarial, assunto que discutimos com mais profundidade no capítulo anterior, observando que os obstáculos que se colocam a esse possível “crescimento profissional” são extensos, muitas vezes minando essa possibilidade. Por vezes, essa situação é analisada por estudiosos do trabalho como propícia às empresas para “seduzirem” os trabalhadores por meio de um discurso corporativista, trazendo-os “para o lado da empresa” e assim desarticulando a força, a organização e a consciência de classe, que se viam mais bem estruturada nos antigos coletivos de trabalho. Como comenta Ruy Braga:

Dessa forma, os mais jovens preocuparam-se em incorporar o novo vocabulário da empresa – operador, grupo... – e aderir ao tema da “qualidade”, algo que os antigos operários sempre se recusaram a fazer, para marcar distância da direção da empresa. Não é de estranhar que os operários da geração precedente simplesmente não conseguissem enxergar os temporários como “verdadeiros” operários, tendo em vista o significado de luta, história comum e esperança política atribuídos à palavra. (BRAGA, 2009, p.78)

Além de jovens, os teleoperadores se constituem majoritariamente pelo sexo feminino, cerca de 76,8% segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)<sup>26</sup>, possuindo segundo grau completo, sendo que um pouco menos da metade está cursando o ensino superior. Outra característica importante referente aos teleoperadores, está relacionada ao fato de se encontrar grande número de homossexuais empregados nesse setor. Ao longo deste capítulo nos atentaremos em profundidade a cada uma dessas principais características e peculiaridades desses trabalhadores, quais sejam: os aspectos de classe, geracional, de gênero, sexualidade, sindical e político. Dessa forma, no próximo item desenvolveremos a respeito das particularidades da fração da classe trabalhadora a qual os teleoperadores possivelmente poderiam estar vinculados.

---

<sup>26</sup>Informações retiradas do site: <http://www.abt.org.br/pesquisa.asp?banner=ABT>. Acessado em: 01 de Novembro de 2015 às 17:13h.

### Item 3.1 – Os teleoperadores como parte do precariado?

A fim de realizarmos reflexões a respeito de qual seria a condição a qual os teleoperadores se inserem na classe trabalhadora e as suas possíveis particularidades em comparação a outros setores dessa mesma classe, buscamos analisar o padrão salarial dos teleoperadores com relação ao que se estabelece enquanto o valor do salário mínimo necessário para a garantia de sustentos básicos nos dias atuais<sup>27</sup>. Uma vez que, para podermos avaliar se de fato os teleoperadores se encontram abaixo das condições de vida média da classe trabalhadora, é necessário olharmos para alguns dados que nos mostram as porcentagens da população brasileira economicamente ativa atual com relação a sua renda. Para isso, utilizamos os dados do último Censo Demográfico de 2010, fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE).

Segundo esses dados<sup>28</sup>, podemos concluir que 49,02% da população brasileira é economicamente ativa<sup>29</sup>. Desse grupo, 8,09% estão distribuídos entre os que ganham menos de

<sup>27</sup> Mais especificamente para o ano de 2010, ano mais recente em que encontramos dados disponíveis.

<sup>28</sup> Informações retiradas da Tabela 1.2.1 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade e valor do rendimento nominal médio e mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade na semana de referência, segundo a situação do domicílio, o sexo e as classes de rendimento nominal mensal - Brasil-2010. Disponível no site: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\\_Demografico\\_2010/Trabalho\\_e\\_Rendimento/pdf/tab\\_rendimento.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Trabalho_e_Rendimento/pdf/tab_rendimento.pdf)

<sup>29</sup> Nos dados que utilizamos: “Considerou-se como economicamente ativa na semana de referência a pessoa ocupada ou desocupada nessa semana. (...) Considerou-se como ocupada na semana de referência: A pessoa que exerceu algum trabalho durante pelo menos uma hora completa na semana de referência; ou a pessoa que tinha trabalho remunerado do qual estava temporariamente afastada nessa semana. Considerou-se como ocupada temporariamente afastada de trabalho remunerado a pessoa que não trabalhou durante pelo menos uma hora completa na semana de referência por motivo de férias, licença remunerada pelo empregador ou por instituto de previdência, falta voluntária ao trabalho, greve, suspensão temporária do contrato de trabalho, doença, más condições do tempo, quebra de máquina, limitação de produção ou qualquer outro impedimento independente da sua vontade.

Pessoa desocupada: Considerou-se como desocupada na semana de referência a pessoa sem trabalho na semana de referência, mas que estava disponível para assumir um trabalho nessa semana e que tomou alguma providência efetiva para conseguir trabalho no período de referência de 30 dias, sem ter tido qualquer trabalho ou após terem

¼ de salário mínimo a ½; 21,86% ganham mais de ½ a 1 salário mínimo; 31,23% ganham mais de 1 a 2 salários mínimos; 28,81% estão distribuídos entre os que ganham mais de 2 a mais de 30 salários mínimos; e 9,99% não possuem rendimentos. A partir desses dados, poderíamos localizar os teleoperadores no grupo dos 21,86% que ganham mais de ½ a 1 salário mínimo, visto que o fato que os encaixariam no grupo dos 31,23%, que ganham mais de 1 a 2 salários mínimos, seria a bonificação salarial que poderiam obter caso batessem as metas. Porém, como esse é um rendimento incerto, e a maioria dos entrevistados relataram não ter sucesso em conquistar essa quantia variável mensalmente, acreditamos não ser válido inseri-los nesse grupo<sup>30</sup>.

Outra forma de avaliar a condição dos teleoperadores, seria com base nos dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), que nos mostra o valor do salário mínimo atual, bem como qual seria o valor do salário mínimo necessário<sup>31</sup>. No ano de 2010, período em que foi realizado o último Censo Demográfico, o

---

saído do último trabalho que teve nesse período”. Fonte IBGE: [http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/1076/cd\\_2010\\_trabalho\\_rendimento\\_amostra.pdf](http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/1076/cd_2010_trabalho_rendimento_amostra.pdf)

<sup>30</sup> Outro fator que nos permite não considerar a parte variável do salário dos teleoperadores para avaliarmos em qual dos grupos salariais estão inseridos, se deve ao próprio critério de avaliação de renda utilizado na pesquisa, essa se baseou na remuneração bruta, e no caso de remuneração variável, considera-se uma média. “Rendimento nominal mensal: Considerou-se como rendimento nominal mensal da pessoa de 10 anos ou mais de idade, a soma do rendimento nominal mensal de trabalho com o proveniente de outras fontes.

Rendimento nominal mensal de trabalho: Considerou-se o rendimento nominal mensal habitual, no mês de referência, do trabalho principal e dos demais trabalhos que a pessoa tinha na semana de referência. Para a pessoa que trabalhou somente parte do mês de referência, considerou-se o rendimento bruto mensal, no caso do empregado, ou a retirada, no caso do conta própria ou empregador, que ganharia habitualmente trabalhando o mês completo; Para a pessoa que recebia rendimento fixo do trabalho, considerou-se a remuneração bruta do empregado ou a retirada do trabalhador por conta própria ou empregador, do mês de referência; Para a pessoa que recebia rendimento variável do trabalho, considerou-se o valor, em média, da remuneração bruta ou da retirada do mês de referência; ou para a pessoa licenciada por instituto de previdência oficial pelo trabalho, considerou-se o rendimento bruto do mês de referência, recebido como benefício (auxílio-doença, auxílio por acidente de trabalho etc.).”

Fonte

IBGE:

[http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/1076/cd\\_2010\\_trabalho\\_rendimento\\_amostra.pdf](http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/1076/cd_2010_trabalho_rendimento_amostra.pdf)

<sup>31</sup> O salário mínimo necessário é calculado com base no custo mensal de alimentação, segundo a nota metodológica do DIEESE: “A pesquisa da Cesta Básica Nacional (Ração Essencial Mínima), realizada hoje pelo Dieese, em dezesseis capitais do Brasil, acompanha mensalmente a evolução de preços de treze produtos de alimentação, assim como o gasto mensal que um trabalhador teria para comprá-los. Outro dado importante da pesquisa são as horas de trabalho necessárias ao indivíduo que ganha salário mínimo, para adquirir estes bens. O salário mínimo necessário, também divulgado mensalmente, é calculado com base no custo mensal com alimentação obtido na pesquisa da Cesta”. Fonte DIEESE: <http://www.dieese.org.br/metodologia/metodologiaCestaBasica.pdf>

salário mínimo era de R\$510,00 e o salário mínimo necessário, para o mês de Outubro<sup>32</sup>, era de R\$2.132,09 segundo o DIEESE. Dessa forma, para se obter esse rendimento necessário na época, devia-se ganhar um pouco mais de quatro salários mínimos, estando os teleoperadores muito longe disso com apenas um salário mínimo, ou ocasionalmente<sup>33</sup>, um pouco mais. Nessa época, com base nos dados do IBGE, um pouco menos de 18,17% da população economicamente ativa ganhava mais do que quatro salários mínimos. Nesse momento da escrita da dissertação, o salário mínimo está em R\$724,00, e o mínimo necessário para o mês de Setembro de 2014 em R\$2.862,73. Portanto, atualmente para se atingir o mínimo necessário é preciso ganhar mais do que três salários mínimos, estando os teleoperadores fora desse grupo, mesmo quando, eventualmente, conquistam suas bonificações salariais mediante o cumprimento das metas produtivas. Assim, a partir de todos esses dados, podemos constatar que os teleoperadores estão abaixo das condições de vida média dos trabalhadores em geral, ou do que deveria ser o necessário para se sobreviver na conjuntura atual.

Com relação a condição salarial dos teleoperadores, e a posição que essa condição os insere nas estruturas de classe da nossa sociedade, é importante lembrarmos aqui a discussão que realizamos ao longo do capítulo 1. Durante aquele capítulo refletimos sobre o modo como as práticas tayloristas de gestão de trabalho podem afetar a renda dos trabalhadores, e, também, buscamos compreender de que maneira se estabelece o preço e o valor de determinada força de trabalho em uma época.

A partir da análise apresentada acima, com relação a renda dos teleoperadores, e, sendo o trabalho no *telemarketing* altamente taylorizado, como vimos mais detalhadamente no capítulo 2, cabe nos questionarmos aqui a respeito da real possibilidade de se elevar a qualidade de vida dos trabalhadores mediante um aumento da produtividade/lucratividade das empresas, como queria Taylor. A partir dos dados anteriormente apresentados, nos parece que no caso dos

---

<sup>32</sup> Mês em que foi realizado o Censo Demográfico 2010.

<sup>33</sup> Em função das possíveis bonificações.

teleoperadores, por mais que o preço da sua força de trabalho possa eventualmente ser elevada, através da obtenção das metas – que nada mais são do que a expressão da possibilidade de aumento da produtividade empresarial – esse, ainda assim, não sobe acima do seu valor, o que poderia ser expresso no fato de obterem um salário acima do mínimo necessário estabelecido para o momento atual. Isso representaria, de fato, uma elevação da “qualidade de vida” dos teleoperadores, como analisamos a partir do debate marxiano sobre as questões do preço e valor da força de trabalho no capítulo 1.

A fim de realizarmos apontamentos sobre os teleoperadores e a questão de classe, acreditamos ser relevante apresentarmos brevemente o que tem sido discutido nos últimos anos a respeito do “precariado”. Autores como Robert Castels e Guy Standing<sup>34</sup>, se dedicaram ao assunto e a tentativa de definir o que seria o então “precariado” e a sua origem. De forma resumida<sup>35</sup>, Standing (2011) utiliza o termo precariado para definir o que seria, na sua visão, uma nova classe social. Sendo que, basicamente, essa classe seria composta por assalariados inseridos em trabalhos precários. A partir desse debate, Ruy Braga (2012) realiza outras reflexões a respeito do que poderia ser entendido enquanto precariado. Segundo o autor:

o precariado, isto é, o proletariado precarizado, é formado por aquilo que, excluídos tanto o lupemproletariado quanto a população pauperizada, Marx chamou de “superpopulação relativa”. Por três razões principais, essa definição parece-nos mais acertada do que aquela adiantada por Castel e Standing. Em primeiro lugar, ela permite-nos localizar o *precariado no coração do próprio modo de produção capitalista* e não como um subproduto da crise do modo de desenvolvimento fordista. Em segundo lugar, ela enfatiza a dimensão histórica e relacional desse grupo como *parte integrante da classe trabalhadora*, e não como uma amálgama intergeracional e policlassista que assumiria de maneira progressiva a aparência de uma nova classe. Em terceiro lugar, em vez de retirar arbitrariamente a insegurança da relação salarial, essa noção possibilita-nos tratar a precariedade como uma *dimensão intrínseca da mercantilização do trabalho*. (BRAGA, 2012, p.18)

---

<sup>34</sup> STANDING, Guy. The Precariat; The Dangerous New Class. Bloomsbury Academic, London and New York, 2011.

<sup>35</sup> Afinal, não é do escopo de nossa pesquisa fazer um profundo debate a respeito das questões que envolvem a noção de precariado, bem como do debate de classe de maneira mais ampla.

Para que possamos entender melhor essa relação do precariado com o que Marx chamou de superpopulação relativa, é necessário nos voltarmos para o que o próprio autor identificava enquanto esse fenômeno da “superpopulação relativa” e as suas particularidades na forma de ser. Faremos esse movimento no intuito de posteriormente podermos traçar semelhanças entre os teleoperadores e essa parcela da classe trabalhadora.

Para Marx: “A acumulação de capital realiza-se numa continua alteração qualitativa da sua composição, num acréscimo constante de seu componente constante à custa de seu componente variável” (MARX, 2013 (1867), p.704). Entendendo o incremento tecnológico e de maquinário na produção como partes do componente constante do capital, e a força de trabalho como parte do componente variável<sup>36</sup>, o autor afirma que: “A acumulação capitalista produz constantemente, e na proporção de sua energia e seu volume, uma população trabalhadora adicional relativamente excedente, isto é, excessiva para as necessidades médias de valorização do capital, e, portanto, supérflua” (MARX, 2013 (1867), p.705).

Um dos fatos pelo qual isso ocorre deve-se à introdução de novas tecnologias e maquinaria na produção – ou um aumento de suas utilizações com relação a um período anterior – proporcionando, assim, um aumento da produtividade<sup>37</sup>. Em função disso, é possível contar com um número menor de força de trabalho para que se alcance os novos índices de produtividade. Isso faz com que uma dada quantidade de empregados seja, então, “liberada” pela máquina. Esses que são liberados, ou seja, desempregados, passam a compor o chamado “exército industrial de reserva”, ou a superpopulação relativa, que consiste num grupo de pessoas que, uma vez “liberadas”, estão a disposição de qualquer novo capital que entre em função<sup>38</sup>. Dessa forma, os que se mantêm em seus postos de trabalho, apesar do momento de

---

<sup>36</sup> Para mais ver: MARX, 2013 (1867), p. 277-288.

<sup>37</sup> Como vimos ao longo do texto através do fenômeno da reestruturação produtiva.

<sup>38</sup> É necessário lembrar que, segundo Marx: “Todo capitalista tem interesse absoluto em extrair uma determinada quantidade de trabalho de um número menor de trabalhadores, em vez de extrai-los por um preço igual ou até mesmo mais barato de um número maior de trabalhadores” (MARX, 2013, p.711).

transformação na produção, sofrem um aumento da intensidade de seus trabalhos, sendo exigidos de mais sobretrabalho, uma vez que, com um número menor de força de trabalho, e uma produtividade maior, se tornará necessário maior dispêndio de energia na forma de trabalho a fim de que se agregue valor à mercadoria produzida<sup>39</sup>. Assim, é como se os que permanecessem empregados tivessem que trabalhar “em dobro”, pois trabalham por si e pelos que foram “liberados” (MARX, 2013 (1867)).

Essa dinâmica contribui para que se condene a ociosidade uma parte da população, a qual faz parte da superpopulação relativa. No entanto, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das forças produtivas – com o intuito de diminuir a necessidade do emprego da força de trabalho e de aumentar a produtividade reduzindo custos – gera os movimentos descritos acima, também abre espaço para uma maior absorção relativa do capital variável, necessário a valorização do capital. Porém, como dito, essa absorção é relativa, e decrescente. A contração ou expansão do exército industrial de reserva, ou superpopulação relativa, se dá em função da alternância periódica do ciclo industrial entre períodos de crises, estagnação e superprodução (MARX, 2013 (1867)).

Marx coloca três formas de ser da superpopulação relativa, quais sejam: a flutuante, latente e estagnada. A população flutuante se caracteriza pelos trabalhadores industriais que ora são repelidos, ora são atraídos, embora em proporção decrescente com o aumento da escalada da produção. A população latente diz respeito principalmente a trabalhadores rurais, que por conta do desenvolvimento do capital no setor agrícola, verifica-se uma maior repulsão desses trabalhadores do que um reequilíbrio por meio de sua atração subsequente. Esses trabalhadores seguem a espera de condições favoráveis para se transferirem para o proletário urbano. E por fim, a população estagnada, essa diz respeito a:

---

<sup>39</sup> Para compreender o ciclo da acumulação de capital, ver: MARX, 2013 (1867), Caps. 1 e 23.



parte do exército de trabalhadores em ação, mas com ocupação totalmente irregular. Ela proporciona ao capital reservatório inesgotável de força de trabalho disponível. Sua condição de vida se situa abaixo do nível médio normal da classe trabalhadora e justamente isso torna-se a base ampla de ramos especiais de exploração do capital. Duração máxima de trabalho e mínimo de salário caracterizam sua existência. Conhecemos já sua configuração principalmente sob o nome de trabalho a domicílio. São continuamente recrutados para as suas fileiras os que se tornam supérfluos na grande indústria e na agricultura e notadamente nos ramos de atividade em decadência (...) (MARX, 1994, p.746)

A partir dos dados que apresentamos no início desse item, a respeito da média salarial dos teleoperadores com relação ao restante dos assalariados da classe trabalhadora, somado aos casos<sup>40</sup> que apresentaremos no próximo item desse capítulo, que mostram os setores em que estavam empregadas algumas teleoperadoras antes de atuarem no *call center* em que trabalhavam, temos como hipótese de que os teleoperadores podem estabelecer semelhanças profundas com essa parte específica da superpopulação relativa estagnada. Obviamente que essas semelhanças aparecem à sua maneira específica de ser na contemporaneidade, porém tentaremos estabelecer essas relações ao longo desse item.

A primeira semelhança que podemos perceber entre os teleoperadores e a fração “estagnada” da superpopulação relativa, diz respeito ao fato de esses estarem empregados em uma atividade, porém uma atividade bastante instável no que se refere a permanência nos postos de trabalho, como é o caso do teleatendimento. Apesar dos teleoperadores poderem contar com a formalização do seu trabalho, através da carteira de trabalho assinada, garantindo seus direitos trabalhistas básicos, a atividade em si assume características instáveis, começando pelo contrato de trabalho por tempo limitado e pela alta rotatividade característica desse setor. Desenvolvemos no capítulo anterior as particularidades dessa rotatividade nos *call centers*, quando nos atentamos para o fato de que: o que faz com que os teleoperadores deixem os seus postos de trabalho se deve muito mais a uma pressão e insatisfação insuportáveis que sofrem

---

<sup>40</sup> Realizamos a escolha de deixar estes depoimentos no próximo item por nos permitir a reflexão sobre a feminização do trabalho nos *call centers*, assunto do próximo item. Porém, estes também contribuem para o debate do item atual.

no trabalho, do que a uma insatisfação dos seus superiores, ocasionando, assim, em suas demissões. Lembrando que, como dissemos, a possibilidade de serem mandados embora acaba se tornando um desejo e uma conquista positiva para alguns. Indicamos que essa situação se deve justamente pelo fato dos teleoperadores comporem uma fração precarizada da classe trabalhadora, sendo que essa condição contribui para que aceitem essas condições de trabalho. Soma-se à isso a hipótese do setor de *call centers* absorver justamente integrantes da chamada superpopulação relativa, e, assim, consideramos que há grande oferta de força de trabalho a disposição do contratante. Sendo esse, possivelmente, um dos fatos que o possibilita não ter que assumir gastos com demissões, podendo, nessa medida, impor ritmo e intensidade de trabalho extenuantes sob condições precárias, “deixando”, assim, que os teleoperadores trabalhem sob essas condições até seus limites para pedirem demissão.

Isso nos leva ao possível segundo ponto em que o teleoperador pode se assemelhar à superpopulação relativa estagnada, qual seja, o fato desses estarem empregados sob a condição de um máximo de trabalho com o mínimo de salário. Podemos perceber isso pela descrição que realizamos da atividade nos *call centers* no capítulo anterior, em que, apesar dessa atividade constituir uma jornada de seis horas e vinte minutos, e, no caso em que estudamos, contar com duas pausas de dez minutos e outra de vinte minutos, totalizando 40 minutos, há um alto nível de intensidade do trabalho nesse período. Como dissemos, essa intensidade se dá através de um tipo de controle do trabalho, caracterizado como info-taylorismo por Ruy Braga (2012), sendo o fluxo de chamadas que entram sem parar no terminal de cada teleoperador uma expressão disso. Lembrando que esses devem atendê-las depois de um número máximo de sons, e seguir todo o protocolo que descrevemos anteriormente, a fim de se realizar um atendimento no padrão de qualidade estabelecido pela empresa, e cumprir todos os pré-requisitos para baterem as metas. Esse máximo de trabalho, de fato, é realizado em troca de um mínimo de salário, que, como dissemos, fica em torno de apenas um salário mínimo, visto que cumprir as

metas para que se conquiste um bônus no salário é tarefa difícil de ser realizada, para lembrar a fala da teleoperadora Silvana no capítulo anterior, em que chama ironicamente as bonificações no pagamento de “Gasparzinho”.

Dando continuidade as análises das particularidades dos teleoperadores, no próximo item procuramos analisar aspectos da trajetória profissional das teleatendentes. Faremos isso no intuito de compreender se há uma tendência quanto à origem dessas trabalhadoras.

### Item 3.2 – As peculiaridades do trabalho das teleoperadoras

No decorrer desse item apresentaremos depoimentos de algumas teleoperadoras que entrevistamos e que nos contam um pouco de sua trajetória profissional, relatando quais eram as suas ocupações antes de iniciarem suas atividades nos *call centers*, e quais são as suas perspectivas de futuro naquele trabalho, ou em sua vida profissional no geral. A partir desses relatos realizaremos reflexões no intuito de compreender mais profundamente essa parcela da classe trabalhadora, contribuindo, nessa medida, com os debates de classe que levantamos no item anterior, bem como para um entendimento mais profundo do trabalho nos *call centers*.

Dessa forma, nos próximos parágrafos apresentaremos os depoimentos das teleoperadoras quando foram questionadas por mim do porquê resolveram trabalhar no ramo de *call center*. Todos os relatos que apresentaremos a seguir são em resposta à essa pergunta. Vale lembrar que alguns aspectos com relação a particularidade de gênero, presente no setor, também poderão ser notados em alguns relatos. Faremos breves reflexões a respeito desse assunto nesse momento do texto, porém, esses aspectos serão trabalhados mais profundamente no próximo item.

Começamos então pelo depoimento de Laura, que trabalhava há 10 meses na empresa *Actionline* no momento da entrevista. Estava desempregada antes de começar a trabalhar nesse *call center*, e se dedicava apenas aos serviços domésticos. Sobre a sua trajetória até o emprego no setor conta:

“hoje em dia não tem como a gente escolher serviço (...) então tá difícil, tem que aceitar o que vier na frente. (...) Eu tava muito apertada, tenho três crianças, tem que sustentar essas três bocas, então tem que escolher o que vier na frente, então foi *call center*. E o horário é bem acessível pra mim”. (Teleoperadora *Laura*, entrevista concedida a mim em 17 de Julho de 2014.)

No depoimento de Laura podemos perceber que o principal motivo que a faz sair em busca de um emprego é a necessidade de prover a sua família, e, nos parece que o *call center* acaba sendo a sua oportunidade imediata<sup>41</sup>. Sobre essa questão da participação das mulheres na “chefia” dos domicílios é importante os dados e reflexões que Claudia Nogueira (2006) nos traz sobre esse assunto:

Segundo o censo de 2000, o número de mulheres responsáveis pelos domicílios aumentou 38% na última década. Por exemplo, em 1991, 18,1% dos chefes de família era mulheres. O percentual passou para 24,9% em 2000, sendo que a maior proporção de mulheres chefiando a casa ocorre na região Nordeste, com 25,9%, (2.951.995), e Sudeste, com 25,6% (5.174.868). O menor índice se encontra na região Sul do país, com 22,6% de mulheres chefiando a família (1.628.105). Ainda, segundo o IBGE, as mulheres estão assumindo esse papel cada vez mais jovens, enquanto que os homens responsáveis pelos domicílios estão envelhecendo. Entre o total de 11,2 milhões de mulheres chefes de família, somente 3,4 milhões têm mais de 60 anos. No entanto, mesmo que constataremos esse novo perfil das mulheres na família contemporânea, os papéis hierárquicos ainda se encontram mantidos na maioria das casas. Não são poucas as vezes que presenciamos, na fala das mulheres que se encontram nessa nova função, o sentimento de que exercem simultaneamente os papéis de pai e mãe em suas famílias, legitimando, em grande medida, o fato de serem responsáveis pelas tarefas femininas, específicas da mulher e mãe, como também responsáveis pelas tarefas masculinas, como pai e provedor do lar. (NOGUEIRA, 2006, p.27)

Seguindo com os relatos das teleoperadoras, o próximo depoimento é de Cláudia, trabalhadora da empresa *Atento* há um ano e cinco meses no momento da entrevista. Ela nunca havia trabalhado em *call center* antes, e nos conta:

“eu estava desempregada, precisando muito né, e aí foi o primeiro que apareceu, eu peguei, de início achei que nem ia ficar. (...) eu fiquei muito tempo sem registro, desatualizada, trabalhando por conta (...) trabalhava com lanchonete, trabalhei muitos anos sem registro numa lanchonete, e depois a gente assumiu uma lanchonete (...) era meio que uma sociedade, [mas] o dono do ponto resolveu vender (...), e a gente saiu, trabalhava eu e meu marido. (Teleoperadora Cláudia, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014).

---

<sup>41</sup> É de nosso conhecimento que a partir desse depoimento poderíamos problematizar a respeito do papel feminino na esfera produtiva e reprodutiva da produção, bem como da qualidade da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Porém, esse não é o foco desse item, nos atentaremos à essas questões mais profundamente no próximo item, como mencionamos anteriormente.

O próximo depoimento é de Janete, 21 anos. Ela trabalhava há seis meses na empresa *Actionline* no momento da entrevista, era a primeira vez em que atuava em *call center*, e nos conta a sua trajetória e o porquê começou a trabalhar nesse setor:

“Foi porque eu estava com a minha mãe, foi mais para ajudar ela com a renda da casa. (...) Eu estava fazendo um curso técnico e tive que parar”.  
(Teleoperadora *Janete*, entrevista concedida a mim em 17 de Julho de 2014)

Além da fala de Janete contribuir para o retrato que estamos buscando traçar a respeito da trajetória profissional das teleoperadoras, vale notar que nesse caso, assim como no de Laura citado anteriormente, o emprego no ramo de *call center* se deu no intuito de prover o sustento da família. Fato que reforça as tendências apontadas por Nogueira (2006), citados por nós.

A partir desses relatos podemos observar que é comum entre as teleoperadoras – antes de atuarem no *telemarketing* – estarem desempregadas, e, algumas, antes de estarem desempregadas, estarem inseridas em atividades instáveis, assim como o trabalho nos *call centers*. O caso de Cláudia, que trabalhou sem registro em lanchonete, é um exemplo. Muitas das entrevistadas por nós também relataram que antes de trabalharem na empresa atual estavam empregadas em outra empresa de *telemarketing*. A maioria diz que saíram da empresa anterior por conta de más condições de trabalho. Porém, como relataram não conseguir emprego em outro setor, optaram por continuar na área, mas, com esperança de que em uma nova empresa a situação seja melhor. Elas disseram que esperavam que o que as desagradavam no antigo serviço, não ocorresse no novo. Mas, contam que se decepcionaram. Assim, nos parece que ficam em um ciclo vicioso, isto é, passando de empresa em empresa, ou então, como no caso de Cláudia, de trabalho instável a trabalho instável, ainda que em seu caso o *telemarketing* represente a garantia de formalidade no mercado de trabalho.

A partir dos últimos relatos citados por nós, é relevante notar também que as teleoperadoras que não estavam atuando em um setor produtivo antes de estarem nos *call centers*, estavam se dedicando ao trabalho na esfera reprodutiva, ou seja, ao trabalho doméstico. Esse é um aspecto importante que será considerado por nós, quando, posteriormente, problematizaremos a qualidade da inserção das mulheres na esfera produtiva do trabalho.

Passamos agora para a parte em que iremos nos atentar para como as teleoperadoras se sentem com relação ao seu futuro naquela atividade, ou na sua vida profissional no geral. A teleoperadora Cláudia quando questionada se pretendia crescer e continuar no setor, disse:

“Sinceramente não (...) eu fiz um cursinho de ADM agora, estou querendo fazer algum outro curso, e ano que vem fazer alguma outra coisa. Estou tentando me atualizar um pouco né, pra eu conseguir uma outra coisa. Eu quero trabalhar na área de escritório, administrativo, alguma coisa assim”. (Teleoperadora *Cláudia*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014)

A teleoperadora Silvana, que trabalhava há dois anos e meio na empresa *Atento* no momento da entrevista, nos conta que antes de trabalhar nessa central trabalhou por três anos em uma concorrente e saiu por conta de mudança de cidade. Quando questionada se tinha alguma perspectiva de crescer no setor disse:

“Pretendo, mas não nessa empresa. No setor, mas não nessa. (...) [pretendo] trabalhar numa empresa direta, sem ser terceirizado, [sendo] funcionário próprio, ou Embratel ou Oi no Rio de Janeiro (...)”<sup>42</sup>. (Teleoperadora *Silvana*, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014)

A teleoperadora Bianca, tem 26 anos e trabalhava há 1 ano na *Atento* quando a entrevistamos. Anteriormente havia trabalhado nessa mesma empresa, porém em outro setor.

---

<sup>42</sup> No capítulo 2 utilizamos um outro momento dessa entrevista, em que a teleoperadora nos conta o porquê prefere trabalhar em uma empresa que não seja terceirizada, sendo esse um dos motivos de não ter perspectiva profissional na empresa atual.

Havia retornado a atividade na empresa, pois, precisava pagar o curso de cabelereira que realizava no momento. Sobre a possibilidade de “crescer” dentro da empresa ela diz:

“Não, esse não é meu objetivo. Quero terminar meu curso e atuar na minha área (...) quero atuar em salão ano que vem, é meu objetivo. Mas, é uma dor porque a gente acaba conquistando amigos, e até clientes legais, a gente acaba conquistando um mundo diferente (...) a gente não pode encarar o teleatendimento como aquela coisa que não resolve [o problema do cliente], tem pessoas que resolvem. (...) [Mas], emprego você nunca pode levar nada para o lado pessoal, nem amizade. Eu não choro mais, já aprendi, não pode levar para o lado pessoal, nada aqui dentro dessa empresa, [nem em] nenhuma outra [se] deve levar para o lado pessoal. Não sou o típico brasileiro que vai abraçando e diz: ai, sou seu amigo”.

Joana tem 24 anos, é formada em fisioterapia, fazia 6 meses em que trabalhava na *Atento* no momento da entrevista, e tinha acabado de subir de cargo. Não ocupava mais o cargo de teleoperadora, mas sim o de “multiplicadora”. Cargo responsável por oferecer treinamento aos teleoperadores. Sobre a sua perspectiva de carreira na empresa, Joana diz:

“Eu já subi de cargo né, mas eu quero subir mais, não quero ficar só fazendo treinamento, essa área onde eu vou trabalhar tem viagens para outras empresas, conhecer o treinamento de outras pessoas, e isso é para fazer com que eu conheça várias pessoas influentes, e aí vai me ajudar também a ter um *network* bom, que vai me ajudar a subir mais de cargo. (...) Não [é algo temporário], eu quero continuar, mas crescendo de cargo. (...) quando eu entrei aqui como teleoperadora eu não ia ficar mais do que seis meses (...) mais de seis meses você não aguenta, reclamação, é complicado, é cansativo demais”. (Teleoperadora *Joana*, entrevista concedida a mim em Abril de 2012.)

Apesar do desejo de algumas teleoperadoras crescerem profissionalmente dentro do ramo do teleatendimento – e de algumas de fato conquistarem novos cargos dentro da empresa, como o caso de Joana – cabe lembrar aqui que as reais possibilidades de que isso se realize são limitadas. Sendo que isso se deve, principalmente, à alta taxa de rotatividade do setor. Rotatividade essa que ocorre por vários motivos já problematizados por nós ao longo do



capítulo 2. Porém, vale citar aqui os dados trazidos por Venco (2006) sobre as possibilidades de ascensão dentro dos *call centers*:

A rotatividade é frequentemente associada à repetitividade e à monotonia do trabalho, mas deve-se considerar também a pirâmide ocupacional do setor, limitadora das possibilidades de ascensão. Nos EUA, por exemplo, apenas 8% são promovidos em telemarketing e 3,6% transferidos para outros departamentos<sup>43</sup>. As empresas estadunidenses 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.42)

Com base nos relatos e reflexões expostos ao longo desse item, gostaríamos de trabalhar a hipótese de que talvez essa situação e dinâmica ao qual parecem estar inseridas as teleoperadoras, poderiam se assemelhar às características constitutivas da chamada superpopulação relativa do tipo estagnada, analisadas por nós no item anterior. Marx a define como um “resultado” da própria dinâmica de funcionamento do capital. E, uma vez que os integrantes dessa parcela da classe trabalhadora são identificados por Marx por<sup>44</sup>: possuir ocupação irregular, estarem subempregados, serem recrutados do desemprego, estarem a disposição para mudarem de emprego a qualquer hora por algo “melhor”, e, estarem em uma condição de vida abaixo da média da classe trabalhadora, nos parece que a categoria dos teleoperadores compartilham grande parte desses aspectos. Poder refletir sobre essa hipótese e traçar tais semelhanças, pode nos dar pistas no esforço de compreensão dessa fração da classe trabalhadora, bem como dos movimentos atuais do capital.

Ainda no intuito de realizar reflexões acerca dos teleoperadores e suas possíveis proximidades com a parcela da superpopulação relativa, pode ser interessante relacionar o fato dessa superpopulação se caracterizar por estar subempregada, porém, a disposição do capital

---

<sup>43</sup> Como é o caso da teleoperadora Joana.

<sup>44</sup> Essa definição está citada no item 3.1 quando debatemos mais profundamente essa questão.

para migrar para qualquer novo empreendimento, com a trajetória das teleoperadoras expostas por nós. O caso de Cláudia, que deixa o trabalho autônomo em uma lanchonete para trabalhar no *call centers*, pode ser uma expressão disso. O mesmo vale para o caso da teleoperadora Bianca, que trabalha no teleatendimento para custear seu curso de cabelereira, profissão que pretende seguir posteriormente. Nesses dois casos vale notar que, apesar dessas trabalhadoras estarem dispostas a mudança de emprego, a fim de conquistar “qualidade de vida”<sup>45</sup>, esses movimentos se dão aparentemente dentro de um universo de trabalhos precários, e que, possivelmente, têm preferência pela força de trabalho feminina.

Assim, passamos para o próximo item desse capítulo, em que desenvolveremos a respeito da particularidade de gênero do trabalho em *call center*. Mais especificamente, sobre a feminização desse tipo de atividade e os seus desdobramentos para o debate sobre trabalho e gênero.

---

<sup>45</sup> Acabando, assim, por servir as necessidades do capital de força de trabalho, na medida em que novos empreendimentos são criados.

### Item 3.3 – As mulheres do telemarketing

Como expusemos no início do capítulo, uma das características marcantes da composição dos teleoperadores é o grande número de mulheres empregadas nesse setor. Em nossa pesquisa buscamos através de pesquisas bibliográficas sobre o tema, e entrevistas realizadas com os teleoperadores, tentar compreender os motivos pelos quais esse setor prefere ou acaba atraindo muitas mulheres. Selma Venco, estudiosa do assunto, nos dá uma primeira abordagem sobre o fato:

as respostas a essa pergunta são integralmente relacionadas às ditas qualidades da mulher socialmente erigidas, como a paciência, a capacidade de ouvir, a delicadeza no trato com os clientes, e, por fim, a conclusão de que todos, homens e mulheres, preferem falar ao telefone com uma mulher. Ou seja, tal justificativa pretende reduzir a qualificação profissional das mulheres a atributos tácitos, configurando uma nítida forma de desvalorização do trabalho concretizado. (VENCO, 2009, p.161)

Durante as entrevistas, as teleoperadoras foram questionadas se identificavam na empresa em que trabalhavam maior presença de homens ou mulheres. Essas responderam, em sua maioria, que identificavam um grande número de mulheres no setor. Além dos dados colocados por nós no início do capítulo, que revelam a preponderância da força de trabalho feminina nos *call centers*, e a própria sensação das teleoperadoras a respeito desse fato, gostaria de registrar que a minha impressão ao chegar nos saguões das empresas estudadas foi a mesma. Em um rápido olhar era facilmente possível identificar a preponderância feminina no espaço, e, apesar da predominância de jovens, não parecia haver restrições para mulheres mais velhas. Questionei as teleoperadoras entrevistadas sobre o porquê acreditavam haver maior presença feminina naquele trabalho. A partir disso, obtive respostas como a de Joana que diz:

“Eu acho que por mulher ter mais paciência, acho que homem, por ter muita ligação, muita reclamação, eles acabam estourando fácil e saindo. Mulher não, tem mais paciência, acho que por isso tem mais mulher”. (Teleoperadora *Joana*, entrevista concedida a mim em 14 de Julho de 2014)

O depoimento de Laura também revela uma questão importante sobre esse assunto:

“tem mais mulher [trabalhando no telemarketing] (...), porque o homem tem uma estrutura que faz com que ele escolha mais ao alto dele. E as mulheres não, não tem opção. Acaba escolhendo o que vem na frente”. (Teleoperadora *Laura*, entrevista concedida a mim em 17 de Julho de 2014.)

Na sequência, perguntei a Laura se ela achava que esse havia sido o caso dela, e ela me disse que sim, e, que além de ter sido a primeira oportunidade de emprego que apareceu para ela, o fato da jornada de trabalho ser por volta de seis horas, tornava esse emprego mais acessível à ela, que além do trabalho na empresa, poderia ainda ter boa parte do dia livre para cuidar da casa e dos filhos.

Podemos notar que a fala de Joana reforça a citação de Venco (2009), que fizemos anteriormente, a respeito de um dos porquês desse setor preferir mulheres, qual seja, o relativo às suas qualidades socialmente erigidas. Como dito pela autora, isso acaba desvalorizando o trabalho por elas realizado, na medida em que suas capacitações para tal atividade não estão fundamentadas em conhecimentos e especializações que essas podem ter adquirido ao longo de suas vidas profissionais, mas sim, em características comportamentais que, como veremos mais adiante, são atribuídas historicamente às mulheres de modo a subjugá-las a posições subalternas. Apesar de algumas teleoperadoras dizerem se identificar com essas “qualidades”, muitas se incomodam com o fato de terem que lidar com reclamações e maltrato dos clientes diariamente, sendo esse um dos fatores do aumento do estresse no trabalho, e, conseqüentemente, da rotatividade.

Isso nos permite refletir que, possivelmente, elas sentem o impacto negativo desse tipo de atividade tanto quanto os homens, que rapidamente abandonam o serviço, como dito por

Laura. Mas, em função da forma como socialmente é determinada a sua posição e conduta, elas acabam “naturalizando” e aceitando essas condições. O próprio trabalho organizado dessa forma, permite a produção dessas condições, como desenvolveremos a seguir, contribuindo para a naturalização dessa posição social desigual entre homens e mulheres.

Outra questão que se relaciona às mulheres nesse setor diz respeito à racionalização do trabalho. O processo de racionalização é algo intrínseco ao modo de produção capitalista. Consiste na busca constante de conhecimentos, tecnologias, modos de gestão e controle, que, quando aplicados, resultam em um crescimento do nível de produtividade, fazendo com que seja fomentada a concorrência entre os produtores no mercado. Para citar exemplos próximos ao nosso caso estudado, os fenômenos do taylorismo e do toyotismo são modos de ser dessa racionalização do trabalho, como já discutimos ao longo do texto. No caso da organização do trabalho em *telemarketing*, pudemos ver que essa possui aspectos referentes ao modo taylorista de gestão, revelando o surgimento do chamado info-taylorismo, bem como aspectos do modelo toyotista. Esses dois modelos parecem se misturar no caso dos *call centers*, como vimos anteriormente. A partir disso, acreditamos ser importante realizarmos uma discussão acerca das relações que esses modelos organizacionais estabelecem com as questões de gênero, no intuito de compreender mais profundamente a categoria das teleoperadoras.

Sobre esse assunto, Helena Hirata (2002) diz que a partir dos estudos de Molinié e Volkoff (1980), pôde-se confirmar a tese de que as técnicas tayloristas no contexto atual se aplicam principalmente às trabalhadoras, mostrando que o trabalho sob forte pressão do tempo, ligado a uma organização do trabalho baseada em princípios tayloristas, é efetuado, sobretudo, por jovens operárias. Sobre o mesmo assunto, a autora afirma:

Embora seja possível falar de um “efeito repressivo” do taylorismo, evidentemente há uma vulnerabilidade maior das mulheres a essa repressão(...) A determinação exata da quantidade de tempo jamais pode ser tão coercitiva e autoritária para os homens: eles não foram educados desde a infância para obedecer, aceitar e se submeterem; as técnicas tayloristas, longe

de serem neutras, utilizam e reforçam a divisão sexual existente tanto dentro da empresa quanto na sociedade. Os métodos tayloristas, quando extorquem o rendimento da mão-de-obra feminina, beneficiam-se do aprendizado das jovens relativo à habilidade manual, à meticulosidade, à diligência, qualidades adquiridas em primeiro lugar na família (HIRATA, 2002, p. 30-31)

A respeito dessa tendência masculina a não obediência, colocada pela autora, nos cabe lembrar aqui a fala da teleoperadora Joana, no momento em que diz acreditar que o maior número de mulheres nos *call centers* também se deve a baixa tolerância dos homens a ouvir reclamações e agir pacientemente, nos revelando, assim, as conexões presentes nesse setor entre os aspectos tayloristas de gestão e gênero. Porém, não é apenas nesse aspecto que podemos traçar semelhanças entre o que foi dito por Hirata (2002) e o caso do *telemarketing*. Como dito, no teleatendimento há um rígido controle do tempo, seja sob o tempo de atendimento gasto com o cliente, com a qualidade da ligação, ou seja sob as pausas. Também pudemos constatar uma forte prescrição do trabalho por meio de *scripts* que determinam as falas dos teleoperadores durante os seus atendimentos. Todas essas características são típicas do controle taylorista do trabalho, apesar de no *telemarketing* serem colocadas em prática por meio de recursos tecnológicos, sendo os *softwares* um exemplo, caracterizando, assim, o info-taylorismo. Dessa forma, o que foi afirmado anteriormente por Helena Hirata (2002) nos auxilia na compreensão do trabalho nesse setor, bem como reforça o que foi dito por Selma Venco (2012), a respeito das qualidades femininas socialmente erigidas, “aproveitadas” para garantir a eficiência e lucratividade desse tipo de atividade.

A respeito das práticas toyotistas, também utilizadas nos *call centers*, é relevante notar que essas também podem assumir uma especificidade de gênero, como é analisado por Ângela Araújo (2007):

As mudanças no sistema de produção têm requerido das mulheres uma série de habilidades que, adquiridas através do seu processo de socialização no espaço privado, apelam para o *reforço* de comportamentos culturalmente definidos como femininos. (Posthuma, 1996, Rizek e Leite, 1998, Abramo,

1998) A flexibilidade do trabalho, requerida pelos novos métodos gerenciais, principalmente pelas ferramentas associadas à qualidade total, está, em geral associada à multifuncionalidade, ao comprometimento do(a) trabalhador (a) com a solução de defeitos, com a redução de desperdícios e custos, com a melhoria contínua do processo de trabalho. Muitas das novas habilidades e competências requeridas, tais como a disciplina, a capacidade de desempenhar diferentes tarefas, de trabalhar em equipe, de se comunicar, de realizar um trabalho limpo e cuidadoso, de evitar acidentes, são identificadas como habilidades femininas. (ARAÚJO, 2007, p.04)

O depoimento de Laura, que citamos anteriormente, também nos permite refletir a respeito de um caráter de gênero presente nos processos de flexibilização do trabalho. Em sua fala, a teleoperadora deixa claro uma sensação que tem de que os homens buscam trabalhos com condições melhores dos que geralmente são oferecidos às mulheres. Esse tipo de percepção se revela como um reflexo de toda uma história de dominação de gênero presente em nossa sociedade, que atribui como natural aos homens um caráter “mais desafiador”, “proativo” e “racional”, de quem sai de casa e vai ao mundo para fazer algo “de valor”, sendo assim, os trabalhos considerados de “prestígio” majoritariamente masculinos. Enquanto que para as mulheres, a sua entrada no mercado de trabalho parece estar destinada às atividades consideradas “secundárias”, pois “o seu lugar” é considerado outro.

O que temos por trás dessa imagem masculina colocada por Laura é a naturalização construída por séculos em nossa sociedade de que “o lugar natural” do homem é fora de casa, fora da esfera reprodutiva, e sim na esfera produtiva. Ao homem é designado o dever de prover tanto a sociedade, por meio dos resultados do seu trabalho na produção, quanto o sustento de si mesmo e da família através de seu salário. Às mulheres, por mais que historicamente tenham sempre estado presentes também na esfera produtiva, fica incumbida as tarefas da esfera reprodutiva, ligadas aos cuidados domésticos, o que remete “às ideias que identificam as mulheres à natureza, à irracionalidade, à reprodução biológica e à maternidade” (SOUZA-LOBO, 1989, p.280).

Levando em conta essas ideias surgidas e reproduzidas a partir de uma dominação de gênero, é importante nos atentarmos para o papel que o trabalho em um sentido mais amplo, bem como o modo como está organizado e dividido, atua como algo que produz essas desigualdades. Sobre isso, Araújo (2004) desenvolve:

As relações de gênero, assim como as relações de classe, têm um caráter estruturante, na medida em que definem as relações sociais, atribuindo lugares e papéis diferenciados para homens e mulheres em todas as sociedades. Nas sociedades capitalistas as relações de classe e de gênero são estruturantes e se superpõem. Isto significa, conforme Hirata (1998) que relações de classe são sexuadas, assim como as relações de gênero são perpassadas por pontos de vista de classe. Ou seja, “a exploração por meio do trabalho assalariado e a opressão do masculino sobre o feminino são indissociáveis, sendo a esfera de exploração econômica – ou de relações de classe – aquela em que simultaneamente é exercido o poder dos homens sobre as mulheres” (Hirata, 1994:277; Helena Hirata e D. Kergoat, 1994). Por esta razão, a questão de gênero é central para a compreensão da heterogeneidade da classe trabalhadora, bem como para tirar da invisibilidade os distintos sentidos do trabalho da mulher no mundo contemporâneo. (ARAÚJO, 2004, p.03)

Nas últimas décadas é fato que as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho e aumentaram o seu nível de escolaridade e qualificação. Porém, é necessário nos atentarmos para qual foi a qualidade dessa inserção das mulheres no mercado de trabalho? Quando nos aprofundamos nessa questão podemos observar que as mulheres estão empregadas em atividades consideradas “femininas”, em que são requeridas as suas habilidades tidas como naturais, como ocorre no caso do *telemarketing*. Sobre essa tendência do mundo do trabalho Elizabeth Souza-Lobo afirma:

As formas do desenvolvimento industrial e a expansão do terciário ampliaram a oferta de empregos femininos. De maneira clássica, a expansão do terciário e de alguns ramos industriais – eletroeletrônica, por exemplo – consolidou a divisão sexual do trabalho. Há tarefas masculinas e tarefas femininas na sociedade configurando verdadeiras culturas profissionais sexuadas: as costureirinhas, as enfermeiras, as professoras primárias, as domésticas e secretárias, as embaladoras da indústria farmacêutica, as montadoras na eletroeletrônica ou no setor de autopeças. Enquanto na metal-mecânica, na automobilística, na química, na siderurgia são ramos masculinos. A esta configuração clássica correspondem desigualdades também clássicas. Apesar



da crescente escolarização das mulheres, suas possibilidades de carreira são mais restritas e seus rendimentos são inferiores. (...) A situação das mulheres brasileiras combina assim as formas da dominação: assalariamento crescente, mas em setores “femininos”, o que implica o reforçamento das desigualdades salariais e de carreira etc. (SOUZA-LOBO, 1989, p.280-281)

Ainda sobre essa mesma questão, Ângela Araújo aponta:

Podemos dizer que, em tempos de reestruturação produtiva, os usos do trabalho feminino característicos do novo paradigma produtivo, que se implantou de forma gradual e heterogênea no país, são diferenciados e contraditórios. De um lado, há algo de novo na maior inserção da mulher em postos antes ocupados apenas por homens, na ascensão de trabalhadoras a postos de liderança e na definição de habilidades consideradas femininas como competências centrais associadas ao trabalho flexível, que tornam as mulheres mão-de-obra preferencial para postos específicos nos bancos e em distintos pontos do processo produtivo. De outro, há também uma combinação com elementos de continuidade com as condições do trabalho feminino no período anterior, identificado com a predominância das práticas tayloristas. Nesse sentido, o processo de reestruturação produtiva não supera, mas, ao contrário, se soma a um processo de desenvolvimento econômico historicamente excludente, realimentando as assimetrias de gênero ao recriar algumas das características históricas da divisão sexual do trabalho e aprofundar a segregação ocupacional das mulheres entre e intra setores e empresas. (ARAÚJO, 2007, p.13)

Essa grande inserção das mulheres no mercado de trabalho em setores “femininos”, não só reproduz e legitima a ideia de que hajam qualidades naturais às mulheres, como também outros pensamentos que estão ligados à esses, como, por exemplo, de que o lugar da mulher é, obrigatoriamente e naturalmente, na esfera reprodutiva. E, quanto ao espaço reprodutivo o entendemos assim como Cláudia Nogueira:

O espaço reprodutivo é uma espécie de imitação “caricata” do mundo produtivo. O trabalho doméstico compreende uma enorme porção da produção socialmente necessária. Isto é, no processo de acumulação de capital, o quantum de mercadoria/força de trabalho é imprescindível, uma vez que é pela exploração do dispêndio de energia socialmente necessária para a produção de mercadoria que se gera a mais-valia. Portanto, o espaço doméstico familiar é fundamental para que o capital garanta a reprodução e a manutenção da classe trabalhadora. (NOGUEIRA, 2010, p.60)

A tendência das mulheres serem empregadas em setores que requisitam as suas habilidades “naturais”, e a noção de seu pertencimento à esfera reprodutiva, acabam refletindo em seus salários, sendo essas umas das razões que contribuem para que sejam menores que os dos homens. Isso ocorre pois, em função dessas noções, seu salário ganha um caráter de complementariedade a renda familiar. A mulher, por ser entendida como a principal responsável pela esfera reprodutiva, é predominantemente vista como subordinada ao homem e a família, pressupondo-se, assim, que seu sustento esteja garantido por essa estrutura patriarcal. Essas construções permitem que seu salário possa ser desvalorizado. É a partir desses aspectos que podemos perceber uma tendência à feminização dos trabalhos precários, bem como das diferenças salariais entre homens e mulheres, ainda que atuem dentro de um mesmo setor, e, por vezes, realizando as mesmas funções. Sobre essas tendências Claudia Nogueira complementa:

É fato que, a partir de meados dos anos 1970, ocorre uma ampliação do processo de feminização no mundo do trabalho, concernindo ao trabalho feminino, em relação a sua importância familiar, não mais como um complemento econômico, mas, como um valor imprescindível para o equilíbrio financeiro doméstico. Não podemos, dessa forma, desconsiderar as imprescindíveis mudanças estruturais e culturais que estamos presenciando em nossa sociedade no que tange ao modelo dual que designa ao homem o papel de principal provedor da família e à mulher as responsabilidades reprodutivas. Mesmo considerando que mudanças significativas vêm ocorrendo na trajetória feminina, tanto no espaço produtivo quanto no reprodutivo, nos parece que ainda não ocorreu de fato uma nova divisão sexual do trabalho no que se refere às tarefas domésticas. Se pudéssemos arriscar, diríamos que ainda prevalece uma concepção conservadora na qual o compromisso principal da mulher é com a família, já que mudar essa situação, além de afetar a estrutura da família patriarcal, traria ainda claros prejuízos à lógica da produção e reprodução do capital. Se a afirmação acima é verdadeira, a divisão sexual do trabalho nos países capitalistas, sejam eles avançados ou dependentes, é claramente desfavorável para a força de trabalho feminina. Principalmente 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 pesquisada<sup>46</sup>. (NOGUEIRA, 2006, p.32-33)

---

<sup>46</sup> Claudia Nogueira se refere aqui a uma empresa de *call center* que estudou.

A partir disso, é importante notarmos que, no caso dos *call centers*, a jornada de trabalho reduzida torna ainda mais propício que esse setor contrate mulheres, pois, como dissemos, está majoritariamente sob a responsabilidade feminina os afazeres ligados a esfera reprodutiva. Esse tipo de jornada, como pudemos observar nos depoimentos de Janete e Laura no item 3.2, representa a possibilidade de uma renda, geralmente destinada ao auxílio familiar, ao mesmo tempo em que permite o cuidado da casa, dos filhos, do marido ou de outros familiares. Sobre essa dinâmica, Helena Hirata reafirma:

O amplo recurso à flexibilidade do tempo de trabalho feminino é possível porque há uma legitimação social para o emprego das mulheres por durações mais curtas de trabalho: é em nome da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional que tais empregos são oferecidos, e se pressupõe que essa conciliação é de responsabilidade exclusiva do sexo feminino. Há também outra legitimação social para o uso da flexibilidade do emprego e dos salários para as mulheres: a representação corriqueira do salário feminino como “complementar”, embora as modalidades de atividade crescente das mulheres no mundo do trabalho profissional em todo o mundo se afastem cada vez mais, na prática, dessa representação. (HIRATA, 2007 p.104-105)

Com base no panorama que buscamos apresentar sobre as particularidades da inserção das teleoperadoras no *telemarketing*, e seus paralelos com os desdobramentos das tendências de feminização do trabalho nos dias atuais, pode ser interessante levantarmos algumas reflexões. Uma delas diz respeito à possibilidade de que a condição a qual as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho, possa ser positiva para a dinâmica de funcionamento de acumulação do capital. Isso pode se dar na medida em que, ao longo de sua história, o capitalismo conta com processos de reestruturação produtiva e racionalização do processo de trabalho, como dissemos anteriormente. Essas transformações visam obter maior eficiência e produtividade a baixos custos, sendo assim, as mulheres, nessas condições, uma força de trabalho barata e disciplinada, possivelmente indispensáveis à esses movimentos. Essa tendência nos coloca grandes problemas se pensarmos os obstáculos que isso pode trazer para

a questão da emancipação feminina e o fim da desigualdade de gênero. Isso na medida em que essa estrutura de opressão de gênero é produzida no interior do capital, através das relações de produção e reprodução, e parece ser um dos elementos importantes para a manutenção de seu funcionamento<sup>47</sup>.

Assim, finalizamos a discussão a respeito das mulheres e o teleatendimento, e, passaremos para o próximo item desse capítulo, em que trataremos das particularidades desse setor com relação ao grande número de homossexuais nos *call centers*.

---

<sup>47</sup> Procuraremos discutir mais sobre essa hipótese nas considerações finais. É importante também ressaltarmos que, a partir das discussões que realizamos no início desse capítulo sobre o “precariado”, e posteriormente sobre as mulheres, nos parece que esses dois grupos podem estar imbricados. Uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto poderia ser interessante, porém isso fugiria do escopo dessa dissertação.

### Item 3.4 – Os homossexuais no teleatendimento

Nesse item continuaremos nosso esforço de compreender os teleoperadores e as suas particularidades. Ao longo de nossa pesquisa pudemos identificar esse grupo como uma parcela da classe trabalhadora que acreditamos ser representativa das novas tendências do mundo do trabalho, possuindo um número expressivo de mulheres empregadas no setor, e, também, pudemos perceber uma quantidade relevante de homossexuais e transgêneros<sup>48</sup> trabalhando no teleatendimento. Dessa forma, nesse item trabalharemos as questões referentes à sexualidade nos *call centers*.

A respeito desse assunto, as teleoperadoras entrevistadas por mim afirmaram notar em seus espaços de trabalho uma presença expressiva de homossexuais e transgêneros. Quando questionadas sobre a sua opinião do porquê dessa configuração, o relato da teleoperadora Marina é expressivo sobre o assunto:

“[nos *call centers*] pegam aquelas pessoas sem experiência, que normalmente é dona de casa, pessoas novas no mercado de trabalho que querem experiência, e homossexual, que muitas vezes, dependendo do jeito dele, que ele se comporta na sociedade, [faz com que] não [sejam aceitos], colocam regras [que] às vezes eles [mesmos] não aceitam, também não querem. Que nem, uma amiga nossa, tem cabelo grande, homem, só que ela é travesti, ela procurou trabalho antes, e falaram que ela teria que cortar o cabelo, e ela não corta. Aí, é só *call center* pra ela. Geralmente *call center* é o que acolhe os que não são muito aceitos”. (Teleoperadora *Marina*, entrevista concedida a mim em Julho de 2012.)

Já a teleoperadora Fernanda, que trabalha há nove anos no setor de *telemarketing*, nos conta que:

“Eu entendo que 60% das pessoas [no *telemarketing*] são homossexuais (...) Porque é o ramo que nos aceita, é o setor que não tem preconceito, eu posso

---

<sup>48</sup> Entendemos por transgêneros as pessoas que não se identificam com a identidade de gênero atribuída em seus nascimentos.

ser eu dentro do *call center*, eu não preciso vestir uma roupa que chamam de roupa de mulher para ser mulher, eu sou tratada como mulher, mas a minha opção [sexual] é respeitada (...) aqui dentro do *call center* você encontra de tudo. Você encontra portador de HIV, encontra viciados em drogas, e mesmo assim ele consegue exercer o trabalho dele tranquilamente”. (Teleoperadora *Fernanda*, entrevista concedida a mim em 15 de Julho de 2014.)

Quanto a presença de transgêneros no setor, *Fernanda* diz:

“Nunca vi dentro dessa empresa (...) eu sou nova aqui, mas em outros [*call centers*] sim, tem bastante. É aceitação (...) O trans, ele pode trabalhar aqui e fazer o trabalho dele na noite, alguns dançam em boate, ele pode trabalhar a noite na boate, voltar pra casa, se recompor, e voltar para o trabalho”. (Teleoperadora *Fernanda*, entrevista concedida a mim em 15 de Julho de 2014.)<sup>49</sup>

As razões pelas quais podemos perceber muitos homossexuais e transgêneros empregados no *telemarketing* são numerosas. Assim, tentaremos abordar as principais causas ao longo deste item. A partir dos relatos citados das teleoperadoras, podemos perceber que essas atribuem a presença desse grupo no setor à sensação que têm de que o *call center* parece ser uma atividade em que “acolhe os que não são muito aceitos<sup>50</sup>”. Classificando esse setor, portanto, aparentemente como “isento de preconceitos<sup>51</sup>” que são comumente reproduzidos em nosso cotidiano, oferecendo oportunidade de emprego formal e a possibilidade de entrada no “universo empresarial” às parcelas da população marginalizadas.

Os homossexuais compõem parte desse grupo marginal, em função da discriminação e exclusão que sofrem pelo modo como vivem sua sexualidade, e, dessa forma, encontram uma possibilidade de entrada para o universo empresarial via *telemarketing*. Uma parcela menor desse grupo também atua em outros setores empresariais, como finanças, marketing, e etc., porém nesses casos, normalmente esses advêm das camadas mais abastadas da sociedade.

---

<sup>49</sup> Vale lembrar que na entrevista com a teleoperadora *Fernanda* essa não falou explicitamente sobre a sua sexualidade. Os depoimentos registrados aqui se deram espontaneamente, a partir de questionamentos sobre como a teleoperadora percebia os homossexuais e transgêneros nos *call centers*.

<sup>50</sup> Para lembrar a fala da teleoperadora *Marina*.

<sup>51</sup> Como diz a teleoperadora *Fernanda*.

Enquanto que, no caso do *call center*, percebemos a presença de homossexuais que são jovens em sua maioria, com dificuldade de acesso à educação e qualificação tidas como de excelência, e, geralmente, proveniente das camadas mais pauperizadas da sociedade.

Uma das razões para a presença de homossexuais e transexuais no telemarketing pode estar relacionada ao preconceito que esses sofrem com relação ao modo como, eventualmente, se colocam esteticamente. Seja através de roupas, acessórios, entre outros, o que, por vezes, faz com que sofram discriminações, principalmente no caso da prestação de serviços em que o contato pessoal se faz necessário. Porém, é importante ressaltarmos que, trazendo essa possibilidade não queremos essencializar o que seria uma “estética” ou um comportamento típico desses grupos. Pois acreditamos que o modo como determinado indivíduo vivencia sua sexualidade, bem como a sua identidade de gênero, está para além dessas outras questões. O nosso intuito de cogitar essa hipótese é com base no depoimento da teleoperadora Fernanda, que nos conta sua experiência no teleatendimento, dizendo que, apesar do modo como vive sua sexualidade, ou a sua identidade de gênero, não precisa vestir uma roupa de mulher para ser considerada e encarada como uma. E, a partir disso, podemos refletir sobre a hipótese de que os homossexuais e transexuais se empregam no teleatendimento também pelo fato de poderem realizar seu trabalho “protegidos” e “escondidos” por trás de um telefone (VENCO, 2009).

Selma Venco (2009), em seu estudo sobre os teleoperadores, levanta mais três aspectos sobre a tendência da presença dos homossexuais no *telemarketing*, que acreditamos ser relevante citarmos. O primeiro deles diz respeito ao fato de que os homossexuais, assim como as mulheres, são identificados por possuírem “características pessoais” como a paciência e a sensibilidade, fundamentais para a realização de boas vendas e fidelização de clientes. Além dessas características, também são identificados como pessoas criativas, comunicativas e articuladas, o que também é considerado essencial para um bom trabalho nesse setor. Porém, a autora mostra por meio de uma entrevista com um teleoperador a hipótese de que, a criatividade

atribuída aos homossexuais deve-se na verdade ao fato desses saberem que se não fizerem de tudo para se manterem naquele trabalho, não vão conseguir uma outra oportunidade de emprego que permita que sobrevivam dignamente<sup>52</sup>. Segue o trecho da entrevista realizada por Selma Venco:

“O *gay* vai para o *telemarketing* porque é criativo, é uma pessoa motivada, uma pessoa que sabe que, se você não fizer de tudo para permanecer nesse trabalho, vai morrer de fome lá fora, porque não ia pagar o aluguel da sua quitinete no centro, não teria dinheiro para a sua boate, para comprar seu alucinógeno...” (operador de *telemarketing*, *apud*, VENCO, 2009, p.59)

O segundo ponto colocado por Selma Venco (2009) diz respeito ao fato de que, em função do preconceito que sofrem, muitas vezes os homossexuais não encontram aceitação em sua própria família, fazendo com que busquem uma vida independente mais cedo do que a maioria dos jovens. Precisando, eventualmente, pagar seus estudos, ou simplesmente pela necessidade de receber algum reconhecimento e aceitação de alguma esfera de suas vidas, sendo assim, o trabalho um deles. E, mais uma vez, o *telemarketing* aparece como um meio fácil e rápido de se entrar no mercado de trabalho formal. O terceiro aspecto colocado pela autora, que gostaríamos de mencionar, diz respeito a uma possível preferência da gerência em empregar homossexuais e transgêneros nesse setor, em função desses apresentarem uma alta produtividade, baixos níveis de absenteísmo e maior índice de cumprimento de metas. Isso, ao que parece, justamente pelo fato de serem discriminados e verem naquele emprego uma de suas únicas oportunidades de sustento, o relato da gerente de Recursos Humanos citado por Selma Venco, nos mostra isso:

“A gente percebe que essas pessoas são excelentes profissionais, supercomprometidas, não faltam, estão sempre com as metas do mês superadas, e a gente sempre brinca com eles: ‘Não tem outros amigos como você para indicar para trabalhar?’... Porque eles brincam entre eles, mas

---

<sup>52</sup> Para consultar esse trecho ver: VENCO, 2009, p.59.



produzem muito e são muito concentrados e têm uma fidelidade grande com a empresa. Não sei se muito maior, mas grande, porque eles percebem que a gente acolhe da mesma forma, trata da mesma forma. Então, acho que, numa empresa de serviços, eles veem uma possibilidade de serem eles mesmo. Acho que, numa loja, seria mais difícil, pela discriminação das pessoas” (Gerente de Recursos Humano *apud* VENCO, 2009, p.62)

A partir desses aspectos que levantamos a respeito do número expressivo de homossexuais trabalhando nos *call centers*, acreditamos ser necessário realizarmos algumas reflexões. A primeira no sentido de questionar o porquê dos *call centers* se caracterizarem por um setor que aceita parcelas de uma população marginalizada em nossa sociedade? A nossa hipótese é a de que, sendo o trabalho em *call center* considerado precário, como demonstramos, esse acaba sendo uma opção para os que “não tem muitas oportunidades” no mercado de trabalho<sup>53</sup>, mas que precisam garantir o seu sustento de alguma forma.

A condição que coloca os indivíduos perante uma falta de opção sobre onde atuar profissionalmente pode decorrer de diversas causas. No item anterior desenvolvemos a respeito das mulheres e as suas condições de inserção no mercado de trabalho, e, como na maioria das vezes, as suas opções de carreira são restringidas em decorrência da desigualdade de gênero. Sendo essa condição agravada pela hipótese do capital “aproveitar” tal desigualdade para garantir o seu processo de acumulação, provocando o emprego de mulheres em atividades precárias, e, sujeitando-as à uma dupla jornada: precária na esfera produtiva, e desigual na reprodutiva. Nos parece que com os homossexuais e transgêneros a questão da inserção precária no mercado de trabalho se dá de maneira análoga às mulheres.

Levando isso em conta, é necessário fazermos algumas ponderações, pois a questão do emprego de homossexuais e transgêneros no *telemarketing* é delicada quando pensamos a superação da discriminação desses grupos. É importante considerar que o fato dos *call centers* empregar essas parcelas da população – por mais que tenhamos a hipótese de que isso se dá em

---

<sup>53</sup> Sendo as mulheres, homossexuais e transgêneros, como desenvolvemos até aqui, exemplos de integrantes dessa parcela da população.

função dos interesses do capital – de algum modo, contribuem para a inclusão, a visibilidade e a aceitação desses grupos. Fato que, como vimos, é importante, inclusive, para a trajetória pessoal de alguns que não são aceitos pela sua família, sendo possível assim, através do trabalho, minimizar de alguma forma os impactos da discriminação.

Porém, por outro lado, como também observamos no caso das mulheres, a inserção precária no mercado de trabalho – não garantindo condições plenas de existência – pode impossibilitar uma emancipação completa desses grupos, mantendo assim, as estruturas que reproduzem o preconceito para com os mesmos, fazendo com que permaneçam na marginalidade de nossa sociedade. É significativo o caso citado pela teleoperadora Fernanda, que nos conta que um transgênero, que trabalha na noite, pode assumir uma dupla jornada sendo empregado no telemarketing. A situação se assemelha com as das mulheres em que, muitas vezes, acabam assumindo uma dupla jornada.

\*\*\*

Apresentamos até aqui algumas especificidades que acreditamos ser fundamentais para compreendermos em profundidade a categoria dos teleoperadores, são elas os aspectos referentes a classe, gênero e sexualidade. Nesse trabalho nos propusemos a analisar mais um aspecto referente a esta categoria, qual seja, a questão geracional, sendo essa uma questão que atravessa as outras particularidades dos teleoperadores desenvolvidas até aqui.

A categoria dos teleoperadores pode ser considerada “duplamente jovem”, em função de sua formação histórica recente e da faixa etária média de seus integrantes. Dessa forma, grande parte desse grupo está vivenciando o seu primeiro emprego, ou, em função de todas as questões que apresentamos nesse capítulo, vêm de uma sequência de atividades precarizadas, que geralmente os inserem em relações trabalhistas que bloqueiam sua organização coletiva.

Nesse contexto o *telemarketing* se apresenta como uma expressão disso, visto que a forma como este trabalho é organizado implica em tendências individualizantes, como indicamos no capítulo 2. Em função dessa conjuntura, os teleoperadores em sua maioria não possuem experiência sindical prévia (BRAGA, 2012), ou a viveram de modo muito superficial, pelo fato de advirem de setores em que a atividade sindical não se revela como tradição. Esse fator também contribui para que estejam mais vulneráveis à disputa capital-trabalho, sofrendo maiores influências das demandas empresariais.

Assim, levando em conta as particularidades dos teleoperadores quanto a gênero, sexualidade, geração, condições de trabalho e a forma como o seu trabalho é executado, gerenciado e organizado, trabalharemos no próximo item as implicações desses fatores na construção de uma “identidade e consciência de classe” nesse grupo. Nos atentaremos para as manifestações de resistências cotidianas e burlas no processo de trabalho, sendo esses aspectos formas de expressar as contradições que esses trabalhadores podem sentir nesse tipo de atividade. Também nos dedicaremos a analisar de que modo os teleoperadores se relacionam com os sindicatos que atuam nas respectivas empresas que trabalham.

### 3.5 – As experiências sindicais e de resistências no trabalho em *call centers*.

Nesse capítulo desenvolveremos sobre as experiências políticas dos teleoperadores, a partir das análises do sindicalismo no setor, levando em conta o que observamos a partir de entrevistas realizadas com os mesmos sobre como percebem a atuação do Sintetel (Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo) e do Sintratel (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing*) que atuam, respectivamente, nas duas empresas estudadas (*Atento* e *Actionline*). Também nos apoiaremos nas bibliografias sobre o tema. Para essa reflexão levaremos em conta as especificidades da categoria dos teleoperadores e dos *call centers*, desenvolvidas nos capítulos anteriores, e, a partir disso, trabalharemos as questões referentes a construção de uma identidade e possível consciência de classe por parte desses trabalhadores.

Buscaremos, com esse tipo de estudo, contribuir para a reflexão das possibilidades de emancipação do trabalhador perante as contradições capitalistas, bem como a respeito do futuro do movimento sindical. Faremos isso levando em conta a hipótese: sendo o setor de serviços um dos que mais cresce e emprega atualmente – e o *telemarketing* compondo parte expressiva desse setor – o estudo das questões políticas e sindicais referentes aos teleoperadores pode nos dar pistas importantes sobre os principais desafios que se colocam para a organização da classe trabalhadora atual.

As dificuldades de organização sindical encontradas no *telemarketing* são uma tendência contemporânea, que afeta inclusive setores de tradição de luta sindical. Isso porque o próprio movimento sindical passou por um importante processo de mudanças, no qual a linha mais “combativa” perdeu gradativamente força dando lugar a um sindicalismo mais “conciliatório” e pragmático. Para se compreender tal processo, é importante lembrar que, no

final dos anos 1970 e no decorrer da década de 1980, o sindicalismo brasileiro se caracterizou como um movimento bastante combativo. Trata-se do contexto em que nasce o fenômeno denominado “novo sindicalismo” - cuja expressão mais significativa foram as mobilizações no ABC paulista, lideradas por Lula - que, juntamente com as “oposições sindicais” mudaram o panorama político brasileiro<sup>54</sup> e impulsionaram a criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), em 1983<sup>55</sup>. A partir de então, a central se tornou o principal agente organizador das lutas e reivindicações num período de grande mobilização dos trabalhadores brasileiros, o que contrastava com o que ocorria como tendência no restante mundo, que vivia um refluxo sindical em função dos processos de flexibilização e desregulamentação do trabalho ligados à consolidação do novo padrão de acumulação de capital (BIHR, 1998).

No entanto, na virada dos anos 1980 para os anos 1990, também se verifica um refluxo no sindicalismo brasileiro, em função de aspectos gerais – reestruturação produtiva, ascensão das políticas neoliberais, crise das esquerdas em escala mundial – e outros ligados à especificidade brasileira, como o fim da ditadura, a mudança política-estratégica no interior da CUT e o nascimento da Força Sindical (FS), em 1991<sup>56</sup>. Segundo Andréia Galvão (2007), essa central nasce em oposição a CUT, com um modelo de “sindicalismo de resultados” e ganha o apoio do governo e do patronato, bem como a adesão de parte considerável dos sindicatos de base<sup>57</sup>. Nesse mesmo momento, a própria CUT, num processo de grande tensão entre suas

---

<sup>54</sup>Nesse contexto, milhares de trabalhadores paralisaram suas atividades por meio de um número expressivo de greves, sejam elas por empresas, categorias ou gerais. Além da contestação da ditadura militar, as reivindicações desse período giravam em torno da luta contra o arrocho salarial e contra a superexploração do trabalho (ANTUNES, 1991). Esse movimento grevista teve início em 1978/79 no ABC paulista, onde surgiram as reivindicações pelas pautas acima citadas, bem como a luta contra o burocratismo sindical e o peleguismo. Para melhor caracterização do “novo sindicalismo” ver: ANTUNES, 1991, p.44-45.

<sup>55</sup> Para uma melhor caracterização sobre o nascimento da CUT ver: Iram Jácome Rodrigues, 1997; Leôncio Martins Rodrigues, 1990; Antunes, 1991;

<sup>56</sup> As análises sobre o tema variam de acordo com o peso dado aos aspectos que influenciaram tal mudança no interior da CUT. Por exemplo, FERRAZ (2006) enfatiza o processo de redemocratização do país; TUMOLO (2002), por outro lado, enfatiza a ascensão do neoliberalismo e a reestruturação produtiva.

<sup>57</sup> Através da ideia de “sindicalismo de resultados”, a Força Sindical tinha como objetivo se apresentar ao patronato como uma interlocutora legítima e confiável na tentativa de conciliação das contradições entre capital e trabalho. Patrícia Trópia (2009, p. 57), em seu estudo sobre a central, revela que a Força Sindical queria lançar-se como

correntes internas, passa por mudanças estratégicas, o qual é reforçado pela intenção de “concorrer” com a FS. De modo geral, a central adota uma postura mais pautada pela proposição/negociação/participação.

Sobretudo, esse é o cenário sindical brasileiro no momento em que surge a categoria dos teleoperadores. As mudanças ocorridas no mundo do trabalho, principalmente ao que se refere ao aumento da terceirização, dos contratos por tempo determinado, da rotatividade dos postos e da insegurança no trabalho – aspectos presentes no *telemarketing* – fazem com que o movimento sindical encontre dificuldades na representação e mobilização desses trabalhadores. Conforme Alain Bihr (1998, p.101-104) é possível perceber uma cisão entre os trabalhadores “mais estáveis” - com alguns direitos conquistados historicamente e contratos por tempo indeterminado - e os “mais instáveis”, que encontram dificuldades em assegurar ou conquistar seus direitos. Segundo o autor, os sindicatos tendem a acompanhar esse movimento se ligando mais aos estáveis, onde as perspectivas de ações são mais garantidas. Ruy Braga (2012) mostra os obstáculos que o sindicalismo encontra no *telemarketing* ao relatar que:

tão logo um teleoperador se aproximava do sindicato, desenvolvendo alguma atividade organizativa, era logo perseguido pelas empresas ou simplesmente perdia o emprego devido ao encerramento do seu contrato, obrigando o sindicato a recomençar sem maiores acúmulos todo o trabalho de novo. (BRAGA, 2012, p.222)

Outros aspectos do telemarketing também colocam obstáculos para a atuação sindical, como os indicados por Rosenfield (2009), que mostra que no teleatendimento não há um espaço favorável para a construção de uma identidade coletiva entre os trabalhadores, pois, o controle rígido do tempo no trabalho, das ações, das falas, impede que esses se comuniquem entre si e

---

expressão da modernidade do movimento sindical, “procurando ter a marca de uma central que aceita o capitalismo, a economia de mercado e o predomínio da negociação sobre o sindicalismo de confronto”.

compartilhem suas realidades dentro daquele trabalho, havendo uma grande tendência à individualização<sup>58</sup>.

Ruy Braga (2012) também expõe as mudanças ocorridas no Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel-SP), em função das privatizações da telefonia, como foi o caso da Telesp, a qual o sindicato era representante. Na sua análise, após a privatização, o Sintetel passou a substituir demandas de longo prazo por outras de curto prazo, como por exemplo, a manutenção do emprego, adotando assim uma postura mais defensiva. A representação da categoria dos teleoperadores é disputada também pelo Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* (Sintratel), nascido em 1992, que reivindica a representação dos teleoperadores em São Paulo capital e sua região, estando assim em permanente disputa judicial com o Sintetel que reivindica a representação dos teleoperadores de todo o estado de São Paulo. De acordo com o autor, o Sintratel assume contornos distintos do Sintetel:

por intermédio de um maior enraizamento nos movimentos sociais não sindicais, especialmente os movimentos negro e GLBTT, as lideranças do Sintratel buscaram fortalecer formas alternativas de solidariedade classista, alimentando coletivos destinados à discussão de questões raciais, orientação sexual e gênero, numa tentativa de aproximar os teleoperadores do cotidiano sindical. (BRAGA, 2012, p.225)

O Sintetel, ligado a Força Sindical, representa os teleoperadores da sede da *Atento* em Campinas-SP, e o Sintratel, ligado a CTB, os da sede da *Actionline*, atuando, ao que parece, de forma mais ativa junto a sua base. Em 10 de Julho de 2012, cerca de 560 teleoperadores da *Actionline* realizaram uma greve, em que as pautas principais eram pelo fim de salários desiguais, para os que exerciam a mesma função, e contra o assédio moral sofrido por alguns teleoperadores.

---

<sup>58</sup> Sobre a tendência individualizante e as influências das metas e políticas salariais na classe trabalhadora ver: LINHART, 2007, p.117-122.

Temos como hipótese de que essa greve seja um indicativo de que a realidade do trabalho em *telemarketing* coloca contradições para os teleoperadores, e, que apesar de todas as suas particularidades que dificultam a luta por melhores condições de trabalho, bem como a mobilização dos trabalhadores por parte dos sindicatos, existem múltiplas possibilidades de ações. Sendo assim, nos dedicaremos a seguir em analisar os depoimentos dos teleoperadores com relação ao modo como compreendem as suas experiências sindicais, bem como se posicionam frente aos seus “descontentamentos” com o trabalho que executam.

Quando questionei as teleoperadoras se conheciam o sindicato que as representavam em suas respectivas empresas obtive relatos como os seguintes:

“Tem a Sintetel (...) eles vêm aqui promete, promete, promete, e nunca vejo nada (...) prometem que o salário vai aumentar”. (Teleoperadora *Ana*, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)

“Eu sei que tem o sindicato, que se eu precisar de alguma coisa eu consigo o telefone e posso ir atrás, mas (...) eles já vieram aqui na porta, teve um momento que eles conseguiram um aumento pra gente. Eu sei que as vezes eles vêm aqui na porta, mas eu pessoalmente nunca encontrei com eles”. (Teleoperadora *Maria*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

“Se não me engano é a Sintratel, mas eles vêm aqui de vez em quando, fazem alguma palestra. Eu era filiada, mas eu cancelei a minha filiação. Porque pra mim não compensa, o sindicato pra mim não auxilia em nada. Então, pra mim ter ou não o sindicato não auxilia em nada. (...) Eles vêm ai de vez enquanto oferecer para se filiarem, mas só isso”. (Teleoperadora *Roberta*, entrevista concedida a mim em 17 de Julho de 2014.)

“Tem o sindicato só que eu não sei o nome. Mas todo ano eles vêm e fazem a reunião anual aqui na frente, e aí todo mundo desce para escutar as propostas da empresa, o que eles acham, e aí se eles aprovam ou não. Ou então a gente vai até eles e propõe alguma e aí eles vêm e falam com a empresa”. (Teleoperadora *Marisa*, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)

“Não sei bem o que o sindicato faz. Nunca me interessei, e mesmo quando me interessei já me afastei (...) Uma vez por ano, quando tem o aumento do salário, eles vêm aqui na frente e ficam entregando jornalzinho pra gente, mas não chega a parar nada”. (Teleoperadora *Paula*, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)



Quando perguntei à teleoperadora Maria, trabalhadora da *Atento*, se se sentia representada pelo Sintetel (sindicato que representa os teleoperadores dessa empresa) ela me conta o seguinte:

“Sinceramente eu acho que não. Porque seria a obrigação deles. Mas eu já vi casos de amigas que foram até eles e eles ficam do lado da empresa, entendeu? Então eu sinceramente não confio muito não, acho que eles deveriam ficar do lado do funcionário né? Mas, pelo o que a minha amiga me falou, ela não faltou e eles<sup>59</sup> falaram que ela tinha falta, e ela foi atrás dos direitos dela, e eles<sup>60</sup> ficaram do lado da empresa”. (Teleoperadora *Maria*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

Na sequência, pergunto à Maria como ela gostaria que fosse o sindicato, e ela me diz:

“Não sei, eu sou um pouco desatualizada do que eles poderiam estar fazendo pessoalmente pela gente, não sei”. (Teleoperadora *Maria*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

E então, pergunto se ela teria interesse em saber mais sobre as possíveis atuações de um sindicato:

“Sim. Nem que fosse por panfletos, explicando o que eles podem fazer pela gente, quais são os nossos direitos. Porque a gente precisa saber e também saber quando recorrer à eles”. (Teleoperadora *Maria*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014.)

Quando questioneei a teleoperadora Marisa a respeito do modo como ela percebia a atuação do Sintetel na *Atento*, ela me relatou o seguinte:

“Eu acho que eles não são tão presentes. Eles aparecem mais em época de dissídio (...) acho que eles poderiam vir mais. Eles não entram na empresa,

---

<sup>59</sup> “Eles”, nesse caso, se refere à gerência da *Atento*.

<sup>60</sup> “Eles”, nesse caso, se refere aos sindicalistas do Sintetel.

acho que eles deveriam entrar, checar como é o funcionamento da empresa, como é o tratamento. Porque no meu setor quanto ao gestor, supervisor, não tem problema, porém tem andares que não são. Você escuta que tem supervisores que são grossos, arrogantes (...) a gente escuta isso pelos corredores (...) E acho que isso seria a função deles, entrar, verificar, fazer uma auditoria”. (Teleoperadora *Marisa*, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)

Já a teleoperadora Silvana, filiada ao Sintetel, expressa a sua percepção com relação a atuação do sindicato na cidade de Campinas-SP, bem como das possibilidades de se realizar greves e mobilizações no setor de *call center* da seguinte forma:

Sendo sincera, o pessoal aqui da região de Campinas tem medo de se organizar para reivindicar alguma coisa. E depois é muito fácil cobrar do sindicato: “ah, o sindicato não faz nada”. O sindicato já veio aqui para parar a empresa, ninguém quis (...) aqui eu acho que as pessoas são muito má informadas, elas não entendem que a partir do momento que o sindicato manda você parar (...) elas ficam com medo e dizem: “ah, mas eu vou ser mandada embora”. Não, isso está na CLT. A partir do momento em que o sindicato tomou a frente de uma paralisação, a empresa não pode mandar embora em momento algum. Eu acho que o pessoal aqui não tem orientação nenhuma. O que falta aqui é isso (...) O sindicato passa, mas o pessoal não acredita. O pessoal aqui descredibiliza muito o sindicato. Sindicato vai lá em São Paulo, vai na Barra Funda, vai ali na 7 de Abril, na República, o sindicato para. “Ele” fala: “vamos parar”. O pessoal para. Aqui eu acho que as pessoas são muito mal informadas. (...) O pessoal<sup>61</sup> de lá não é tão acomodado quanto aqui (...) O pessoal [de Campinas] não procura informação, lá em São Paulo a informação não chega na mão da gente, de mão beijada. A gente começa a perguntar, chega alguém em você e fala: “ah, o sindicato hoje tá falando isso e isso”. Aí é interessante pra você, você começa a ouvir, você começa a ter informação. Aqui já não, você vai falar de sindicato, o pessoal já: “ah, sindicato”! Então o pessoal [de Campinas] já tem aquela visão de que o sindicato não funciona. O sindicato passa aqui, mas o pessoal descredibiliza. É igual você pegar um diamante bruto. Lapidar ele dá muito trabalho. O pessoal aqui é muito “bruto”, 80% aqui do *site*<sup>62</sup> são leigos nesse assunto, não sabem dos seus direitos. O sindicato passa, entrega encartes, jornalzinho, mas mesmo assim são poucos que procuram. (Teleoperadora *Silvana*, entrevista concedida a mim em 11 de Maio de 2012.)

A partir dos depoimentos que mencionamos até aqui, podemos observar que o modo como as teleoperadoras relataram a experiência sindical em sua categoria, nos revela uma

<sup>61</sup> Nessa passagem a teleoperadora está se referindo aos teleoperadores de São Paulo-SP com os quais trabalhou, ou possui referência sobre suas experiências sindicais.

<sup>62</sup> A teleoperadora usa esse termo se referindo aos teleoperadores da unidade da *Atento* em Campinas-SP.

tendência a certo distanciamento dos sindicatos em questão de suas bases. Podemos perceber isso através do fato de que muitas teleoperadoras se quer sabem o nome do sindicato que as representam, ou mesmo de que modo esses poderiam auxiliá-las na conquista de melhores condições de trabalho.

Ainda que no caso do relato da teleoperadora Silvana, filiada ao Sintetel, essa atribua, de modo geral, a pouca atividade sindical nos *call centers* da região de Campinas-SP à um desinteresse, ou à falta de conhecimento, dos teleoperadores sobre esse assunto, sabemos que para que esse quadro possa ser revertido, é necessário, justamente, uma proximidade mais eficaz dos sindicatos à sua base. De modo que possam instruí-los e formá-los a respeito dessas atividades políticas.

Essa necessidade se torna ainda mais clara se lembrarmos que a categoria dos teleoperadores se constituem, justamente, por jovens, vivenciando, na maioria dos casos, seu primeiro emprego, e, não possuindo experiência sindical prévia. Assim, caso fosse do interesse dos sindicatos em questão construir um movimento mais orgânico e combativo, deveria fazer parte de suas estratégias a “formação”, ou “iniciação”, dessa jovem parcela da classe trabalhadora ao universo sindical e político. Buscando, assim, uma forma de interação mais eficaz com suas bases. Uma vez que, como vimos em alguns depoimentos, as teleoperadoras de fato se interessam, e gostariam de uma vivência mais intensa nesses aspectos em seus espaços de trabalho.

Cabe aqui fazermos a ressalva de que, o fato da teleoperadora Silvana relatar a sensação de um movimento sindical mais dinâmico nos *call centers* de São Paulo-SP, pode se dar em função, justamente, da construção de uma relação mais eficiente dos sindicatos com sua base. Como é o caso da unidade do Sintratel em São Paulo citado por Ruy Braga no início desse item.

No intuito de explorar uma dimensão subjetiva e mais autônoma das teleoperadoras, frente as contradições que poderiam ser vivenciadas em seus trabalhos nos *call centers*,

questionei a teleoperadora Maria a respeito da ocorrência de alguma mobilização independente de seus colegas no espaço de trabalho. Ela me diz:

“Eu já vi equipe reunir aqui e ir falar com a gestora. Ela atendeu eles, pediu para escolherem um representante, mas até agora não resolveram”.  
(Teleoperadora *Maria*, entrevista concedida a mim em 10 de Julho de 2014)

A reivindicação em questão se dava a favor da revisão de um dos índices analisados a respeito da qualidade de seus atendimentos. Segundo os teleoperadores, estaria havendo uma imprecisão na avaliação de um determinado aspecto, resultando na impossibilidade de baterem suas metas, bem como de obterem as suas bonificações salariais.

Ainda com o objetivo de investigar as contradições vivenciadas pelas teleoperadoras em seu trabalho, e, como possivelmente se manifestariam diante disso, uma das teleoperadoras acabou me revelando um procedimento – realizado por alguns colegas – quando necessitam de uma “pausa extra”, a fim de se recompor do alto desgaste desse tipo de atividade:

Tem uns truques (...) a gente dá uma enrolada com o cliente, as vezes desliga mesmo, as vezes faz de um jeito que ninguém vai saber que você está atendendo. A gente enrola com o cliente, para aumentar o nosso TMO, e aí vai aumentar bastante o TMO. A gente aumenta porque depois a gente tira o fio, porque daí vai caindo uma ligação atrás da outra sem que a gente atenda, e aí, o nosso TMO vai caindo, pra não ficar muito baixo enquanto a gente “enrola”. A gente faz isso para dar uma desestressada. Quando a gente tá muito estressada a gente vai lá e tira (...) Porque daí dá para a gente descansar um pouco, interagir um pouco com o colega do lado. (...) Quando a gente faz isso aparece para o supervisor que estamos disponíveis para atender, mas as ligações que caíam nesse meio tempo não ficam registradas como atendidas, porque fica no mudo. (Teleoperadora *Helena*, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Perguntei à teleoperadora Helena como ela havia aprendido isso:

“Ah, quando a gente entrou, tem o pessoal mais velho que dão umas dicas disso pra gente (...) O pessoal mais velho não faz só isso, as vezes eles colocam

que estão em treinamento e estão dando essa pausa na verdade”.  
(Teleoperadora *Helena*, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Na sequência a questiono a respeito das possibilidades de reivindicarem a regulamentação de tempos maiores de pausa durante suas jornadas de trabalho, e ela diz:

“Muita gente reclama mas não faz nada, ou já estão tão acostumados que já têm os macetes. Não só que nem a gente faz, sabe? Mas, uma mão lava a outra. Por exemplo, um teleoperador com um supervisor, dependendo do tempo que eles se conhecem. Por exemplo, tem uma menina que é filha da supervisora dela, e aí pode fazer tudo que a mãe encobre ela. Tem uma amiga nossa, ela é muito amiga de um supervisor (...) eles se conhecem há bastante tempo, então quando ela precisa que ele encoberte ela, ele encoberta. Por exemplo, as vezes consegue folga, consegue ficar sexta, sábado e domingo, ou desconta no banco de horas”. (Teleoperadora *Helena*, entrevista concedida a mim em 09 de Maio de 2012.)

Antes de analisarmos os depoimentos de Helena, é importante notarmos, através do último relato da teleoperadora Maria, a respeito da reivindicação de seus colegas, que os teleoperadores, apesar de jovens, e “inexperientes” no universo político e sindical, estão expostos aos dilemas que podem surgir entre gerência e trabalhadores. E, frente a isso, mostram disposição de se organizarem e marcarem seus limites dentro dessa disputa. Essa é uma expressão dessa nova fração da classe trabalhadora, que pode servir de incentivo para sindicatos e partidos políticos refletirem sobre a atualidade da luta de classes. A fim de que possam pensar novas formas de se aproximarem dessa fração, fortalecendo a luta por suas demandas específicas e contribuir, assim, para a construção mais ampla de uma “consciência de classe” dos trabalhadores em geral.

Quanto aos relatos de Helena, principalmente no que se refere as burlas praticadas pelos teleoperadores, esses são importantes no sentido de nos mostrar que, para além de todo o rígido controle do trabalho nos *call centers* e dos apontamentos das tendências de preponderância dos discursos corporativistas sob os trabalhadores, - fato que resulta, entre outros, na tendência do chamado “roubo da subjetividade” do trabalhador, típico da época toyotista – a contradição

entre capital e trabalho continua viva. Mesmo em condições de trabalho extremamente adversas, os teleoperadores não perderam a capacidade de se posicionarem frente a essa contradição, buscando uma “brecha”, ainda que mínima, para exercerem alguma autonomia frente a toda tentativa de controle sobre eles mesmos. Sabemos que essas burlas se dão mais no sentido dos teleoperadores poderem “sobreviver” às condições de trabalho no *telemarketing*, do que à uma expressão de “rebeldia no trabalho”. Porém, por menor que seja, pode ser um indicativo de que, mesmo nessas novas frações da classe trabalhadora em que há pouca, ou nenhuma, tradição de lutas políticas, alta rotatividade de postos e dificuldade de organização sindical, possa haver espaço para a construção de movimentos trabalhistas mais amplos.

Vale também notarmos no depoimento de Helena, um traço de possível solidariedade sendo construída entre os teleoperadores. Podemos considerar essa hipótese quando ela menciona que as burlas praticadas foram ensinadas pelos teleoperadores mais velhos. Nesse mesmo sentindo, também podemos considerar a relação de “proteção” que se estabelece entre alguns supervisores e seus teleoperadores. Por mais que, por outro lado, a existência dessas relações coloque alguns teleoperadores em posição de desigualdade perante outros, é interessante notar que: sendo um supervisor, geralmente, um teleoperador que subiu de cargo – estando assim mais próximo dos patrões do que dos trabalhadores – esse continua estabelecendo uma relação de alteridade com os teleoperadores, realizando-os algumas “concessões”.

Assim, encerramos o nosso capítulo a respeito das particularidades dos teleoperadores. Ao longo desse capítulo trabalhamos questões de classe, gênero, sexualidade, geração, sindicalismo, subjetividade e dimensões econômico-políticas referente aos trabalhadores de *call centers*. No próximo momento do texto realizaremos as nossas considerações finais, retomando e articulando o que acreditamos ser as principais reflexões dessa pesquisa.

## Considerações Finais

Ao longo do nosso texto buscamos compreender em profundidade as peculiaridades da categoria dos teleoperadores, bem como os principais aspectos do trabalho em *call centers*. Procuramos trabalhar essas questões tendo como referência alguns dos principais debates a respeito das transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir dos anos 1970 até os dias atuais. Também foi de nossa atenção as discussões a respeito das transformações sofridas pela classe trabalhadora ao longo desse período. A partir disso, gostaríamos de retomar nesse momento do texto, algumas dessas principais reflexões e suas interconexões com a categoria dos teleoperadores, bem como com o trabalho no *telemarketing*. Faremos isso no intuito de indicar hipóteses e questionamentos sobre esses assuntos, que poderão ser melhores desenvolvidos em pesquisas futuras.

Vimos que no final dos anos 1970 e início dos 1980, a partir do fenômeno da reestruturação produtiva, um novo modo de gestão e organização do trabalho surgiu enquanto tendência, chamado “toyotismo”. Esse modo de gestão buscava alternativas para os limites que o modelo organizacional taylorista/fordista apresentava, ao mesmo tempo em que inseria na produção as novas tecnologias de informação desenvolvidas na época. Essas novas tecnologias utilizadas na produção, que são exemplos a automação, a utilização de *softwares* nos processos de trabalho, o advento da *internet*, entre outras, caracterizam a chamada, por Lojkine, “revolução informacional”.

Ao mesmo tempo, mudanças também ocorriam no cenário econômico e político da época, dando início, ao que parece, à um novo momento da acumulação capitalista, chamado por Harvey de “acumulação flexível”. Implicando a acumulação flexível em um modo de se

produzir a partir das demandas do mercado, à baixos custos, e, utilizando as inovações da “era digital”, um novo momento no mundo do trabalho também se estabelece.

Todas essas transformações, como vimos ao longo do texto, resultou em uma onda de desempregos, e, na tendência, de uma maior participação do setor de serviços na economia. As empresas passaram a “externalizar” setores de sua produção, no intuito de cortar custos, transformando-os, assim, em serviços. Esses “desmembramentos” da produção foram direcionados para diferentes locais do globo, de acordo com a tendência produtiva de cada região, bem como do preço de sua força de trabalho local. Nessa medida, as tecnologias de informação são grandes mediadoras desse processo de “globalização” da produção, uma vez que possibilitam a interação simultânea de diversas partes, independente da distância.

Dessa forma, com a expansão do setor de serviços, um amplo mercado de trabalho surgiu enquanto possibilidade para os que haviam sido desempregados, em decorrência da reestruturação produtiva, e, também, para os jovens. Porém, como vimos, as condições de emprego também sofreram transformações na época, passando a se caracterizar, predominantemente, por contratos de tempo determinado de trabalho e baixos salários. No mesmo período, como também foi analisado por nós, era possível perceber uma forte feminização do trabalho. Em parte, como resultado das lutas feministas travadas, mais intensamente, a partir dos anos 1960, e, contraditoriamente, por outro lado, em função das próprias desigualdades de gênero, que acabam resultando em salários mais baixos para as mulheres. Fato que torna o emprego da sua força de trabalho algo “vantajoso” em um contexto de corte de custos. Sobre isso Ângela Araújo reforça:

As inovações tecnológicas e os novos métodos de gestão da produção criaram oportunidades de emprego para a mão-de-obra feminina, inclusive em postos antes ocupados principalmente por homens (Hirata, 1998, Posthuma e Lombardi, 1996). Contudo a incorporação das mulheres ocorreu, em grande medida, devido ao fato das empresas reorientarem sua política de contratação com vistas à redução de custos. Como observa Hirata (1998: 11-12), "essa abertura de postos de trabalho às mulheres representou uma diminuição de



custos, pois essa feminização implicou uma desqualificação - se antes (...), todas as máquinas eram preparadas por contramestres, essa atividade, até então qualificada, passou a ser repetitiva e sem responsabilidade, justificando salários rebaixados e a consequente desvalorização do emprego". (ARAÚJO, 2007, p.04)

A junção desses últimos fatores contribuiu para a formação de uma nova parcela da classe trabalhadora. Essa parcela constitui-se, basicamente, por trabalhadores terceirizados, geralmente empregados no setor de serviços, em condições precárias e instáveis de trabalho, sendo o caso dos teleoperadores um exemplo. Como vimos, alguns autores como Guy Standing, define esse conjunto de trabalhadores enquanto uma nova classe, chamada de “precariado”. Nesse texto, nós trabalhamos com a hipótese desses trabalhadores serem parte de uma nova fração da classe trabalhadora, se constituindo enquanto parte da superpopulação relativa, como desenvolvemos no item 3.1. Pois, acreditamos que o debate que define o precariado enquanto uma nova classe ainda carece de mais mediações, e, não seria do escopo de nossa pesquisa tentar avançar nesse sentido.

Os serviços em *call centers* surgem dentro desse contexto, e, nessa medida, o trabalho nesse setor possui características expressivas desse momento. Pudemos constatar a partir de nossa pesquisa, que a atividade no *telemarketing* é caracterizada por uma alta intensidade e controle dos processos de trabalho. Sendo que esse controle, é feito principalmente através de recursos tecnológicos, como é o caso dos *softwares* instalados nos computadores dos teleoperadores, que marcam os seus horários de entrada e saída do trabalho, o tempo médio de suas ligações, bem como seus períodos ociosos. Em uma tentativa de garantir o máximo de intensidade de trabalho. A respeito do modo como a gestão do trabalho dos teleoperadores é feita, é interessante assinalarmos que, apesar do trabalho em *call center* surgir dentro de um contexto de reestruturação produtiva, em que os modos de gestão toyotistas se colocam enquanto tendência, pudemos perceber que no caso do teleatendimento há um misto de práticas gerencias consideradas tayloristas, e outras, típicas do modelo toyotista de gestão.

Podemos perceber os traços tayloristas através da rígida prescrição do trabalho realizado pelos teleoperadores, na medida em que esses devem seguir um *script* em seus atendimentos, que consiste em uma sequência de frases que devem proferir em cada situação com o cliente ao telefone, não podendo “sair” desse roteiro, caso não queiram perder pontos na avaliação de qualidade de seus atendimentos. Que como vimos, é um dos critérios avaliados para a conquista da bonificação salarial. A cronometragem do tempo de suas ligações, pausas, tempos de ociosidade, e, de entrada e saída do trabalho, é outro elemento tipicamente taylorista de gestão presente nos *call centers*.

Enquanto que os elementos toyotistas de gestão do trabalho, podem ser identificados no estabelecimento de metas de produtividade e qualidade, visto que os teleoperadores têm um número mínimo de atendimentos a serem feitos por dia, sendo que, esses, devem estar dentro de um parâmetro de qualidade, sendo o tempo gasto em uma ligação para resolver o problema do cliente um deles, a entonação da voz, entre outros identificados por nós. As metas individuais e de grupo, bem como a organização física do espaço de trabalho em grupos, são outros elementos que caracterizam um tipo de gestão considerada toyotista. Como vimos, as metas de grupo fazem com que acabe se estabelecendo uma tendência de supervisão dos teleoperadores entre eles mesmos. Fragilizando a possibilidade de construção de uma solidariedade de classe, na medida em que, em função dessas metas, podem acabar se vendo como concorrentes. Ou ainda, caso tenham que se mobilizar para uma ação em conjunto, isso se dá mais em função do alcance das metas, como pudemos observar no caso relatado dos teleoperadores que, eventualmente, realizam vendas no lugar de um colega para ajudar bater a meta coletiva. Fato que, no limite, é um objetivo que favorece mais aos interesses empresariais, do que às demandas da classe trabalhadora. Ainda que, nesse caso, o cumprimento das metas coletivas possam significar bônus salarial ou um dia de folga. É, justamente essa articulação da subjetividade do trabalhador, a favor das demandas empresariais, que caracterizam os tipos de gestão toyotistas.

A forte prescrição do trabalho do teleoperador, nos parece se dar com o objetivo de alcançar uma padronização dos atendimentos oferecidos por determinada empresa. E, nessa medida, podemos pensar na hipótese de que, sendo o próprio serviço de atendimento “a mercadoria” vendida por um *call center*, é possível nos questionarmos sobre a possibilidade de que esses métodos de gestão do trabalho visam, dessa forma, a estandarização das informações oferecidas pelos teleoperadores. Algo que nos faz lembrar a ideia de produção de massa fordista. Ainda que o fato de determinada empresa oferecer um SAC (Serviço de Apoio ao Cliente), sugira a ideia de atendimento personalizado.

Essa hipótese pode estar estreitamente vinculada à insatisfação que alguns teleoperadores relataram sentir em seus trabalhos. Podemos estabelecer essa conexão na medida em que, sendo a possibilidade de ação dos teleoperadores, para resolverem algum problema do cliente, limitada por um *script* de falas, essas nem sempre oferecem as condições necessárias para o que o problema de fato seja resolvido, fazendo com que os teleoperadores experimentem frustrações com relação às suas atividades. Soma-se à essa insatisfação o alto desgaste físico e mental provocado pelas condições de trabalho típica dos *call centers*. A partir do que refletimos ao longo do capítulo 2, com relação ao papel que o trabalho pode assumir enquanto uma atividade que contribui para a construção de uma identidade individual e coletiva, cabe levantarmos algumas questões com relação à esses aspectos no caso dos teleoperadores.

Sabemos que o trabalho, enquanto atividade que permite o intercâmbio entre homem e natureza, assume sua forma estranhada no capitalismo, como discutimos mais profundamente ao longo do capítulo 2, e, a partir disso, as possibilidades de construção de uma sociabilidade, bem como de uma vida mais dotada de sentido, ficam limitadas de modo geral. Porém, pode ser interessante nos questionarmos a respeito de quais são as possibilidades dos teleoperadores construírem uma identidade individual e coletiva minimamente positiva através do trabalho que realizam? Essas possibilidades nos parecem bastante reduzidas na medida em que, geralmente,

não conseguem obter sucesso no objetivo de sua atividade, qual seja: resolver o problema de um cliente, ou ainda, vender um produto que de fato cumpra a sua finalidade. Diante disso, como podem se sentir “úteis”? E, assim, atribuir o mínimo de sentido ao trabalho que realizam? Caberia uma investigação mais aprofundada a respeito desses aspectos mais subjetivos dos teleoperadores, porém, em um primeiro momento, nos parece que esses se encontram em uma situação bastante precária quanto à construção de uma identidade através do trabalho. Essa condição pode nos dar pistas no esforço de compreensão dos altos números de casos de doenças psíquicas, como depressão e síndrome do pânico, entre os trabalhadores de *telemarketing*.

Outra reflexão que acreditamos ser importante de deixar indicada nesse momento do texto, se relaciona à particularidade geracional da categoria dos teleoperadores. Como observamos, os teleoperadores são jovens em sua maioria, e, em muitos casos, vivenciando o primeiro emprego de suas vidas no setor de *call centers*. Diante disso, podemos refletir a respeito da hipótese de que é na experiência de trabalho no *telemarketing* que está sendo “formada” grande parte dos que irão compor outros setores da classe trabalhadora dos próximos anos, na medida em que a alta rotatividade do setor sugere que os teleoperadores dificilmente constituirão carreira nessa área. Dessa forma, pode ser interessante nos questionarmos a respeito de que desafios os movimentos sindicais, e de mobilizações da classe trabalhadora no geral, poderão encontrar a longo prazo? Assim, os depoimentos dos teleoperadores, citados ao longo do texto, a respeito de suas experiências sindicais, do modo como percebem a questão sindical, bem como de suas tentativas independentes de se mobilizarem por condições melhores de trabalho, podem contribuir para a reflexão sobre o futuro desses movimentos sociais.

O próximo ponto que gostaríamos de tratar nessas considerações finais diz respeito à particularidade de gênero dos *call centers*. Como vimos, esse setor é constituído majoritariamente pela força de trabalho feminina. Ao longo do item 3.3 desenvolvemos a respeito dos vários aspectos que podem estar vinculados ao fato desse setor preferir as mulheres.

Notamos que um desses aspectos está relacionado à responsabilidade que recai sobre as mulheres quanto à esfera reprodutiva. Tornando os empregos de tempo parcial, como é o caso do *telemarketing*, predominantemente direcionado à elas. Também desenvolvemos a respeito de como os baixos salários femininos podem estar vinculados à questão da desigualdade de gênero. Diante disso, é interessante nos questionarmos a respeito de quais são as possibilidades de emancipação feminina – das dominações de gênero – quando o processo de acumulação de capital parece se beneficiar dessa desigualdade? Na medida em que essas dominações resultam na oferta de uma força de trabalho mais barata? Sobre essas questões, Claudia Nogueira articula hipóteses importantes:

(...) o capital se opõe ao processo de emancipação da mulher, visto que ele necessita, para a preservação do seu sistema de dominação, do trabalho feminino, tanto no espaço produtivo como no reprodutivo, preservando, em ambos os casos, os mecanismos estruturais que geram a subordinação da mulher. É por essa razão que é possível afirmar que a articulação entre a esfera da produção e a esfera da reprodução ocorre baseada na lógica da divisão sócio-sexual do trabalho existente tanto no mundo assalariado como na família patriarcal. Portanto, a importante categoria da divisão sócio-sexual do trabalho presente na esfera produtiva e reprodutiva possibilita a articulação das duas dimensões que definem essa relação, o trabalho e a reprodução. O que nos leva a afirmar que na luta por uma divisão sexual do trabalho com mais igualdade esteja presente não só o combate da opressão masculina sobre a feminina, mas também, o objetivo da superação da relação capital/trabalho. Uma vez que sob a lógica da expansão do sistema capitalista, o espaço produtivo absorve cada vez mais a força de trabalho feminina, confirmando a sua feminização. Esse é um movimento que exige muita atenção da luta feminina, pois ele não deve acontecer sem que se considere a questão da igualdade de direitos da mulher, eliminando do processo as desigualdades existentes. Isso porque a inserção acentuada da força de trabalho feminina se dá não pelo interesse do capital na emancipação da mulher, mas pela lógica de uma maior acumulação de valor. (NOGUEIRA, 2010, p.61)

Por fim, gostaríamos de trabalhar algumas hipóteses e indicar alguns questionamentos com relação ao papel que os *call centers* podem assumir no interior do processo de acumulação capitalista atual. Como analisamos, o processo de reestruturação produtiva, e a utilização das

tecnologias de informação na produção, deu início à um novo momento do capitalismo<sup>63</sup>, transformando, também, o mundo do trabalho. Uma das tendências desse novo momento foi a expansão do setor de serviços, ao qual o *telemarketing* faz parte. Sendo os *call centers* um dos setores de serviços que mais cresceu e empregou nos últimos anos, as seguintes questões podem ser relevantes, no intuito de buscar elementos para a compreensão do atual momento econômico: de que maneira os *call centers* participam do processo de acumulação de capital? Como esse setor se insere no momento da circulação do processo de acumulação capital?

Sobre os *call centers*, Claudia Nogueira realiza apontamentos que podem ser relevantes para um ponto de partida nas investigações das questões acima:

(...) na era da mundialização do capital, conforme denomina François Chesnais, esse segmento do mundo do trabalho é uma das chaves para que se possa garantir a concorrência, ou em termos contemporâneos, a competitividade das empresas no mercado de trabalho. É através da agilidade da comunicação que as informações transcorrem rapidamente, através da formação de redes transnacionais, pelos diversos cantos do mundo, fazendo com que as “negociações mercantis” possam também ser imediatamente concretizadas. A formação de redes de comunicação possibilita grandes ações de *marketing*, facilitando a elaboração de novos produtos ou serviços, que resultam, em grande medida, em aumento da acumulação de capital. (NOGUEIRA, 2006, p. 43)

Ainda sobre o modo como os *call centers* podem participar do processo de acumulação de capital, seria interessante também nos perguntamos de que forma se dá a lucratividade desse setor? Haveria uma relação entre a lucratividade dos *call centers*, e o fato desses serem frutos da externalização dos setores de vendas, ou de atendimento ao cliente, antes interiores às indústrias? Ou ainda, haveria uma ligação entre a lucratividade e os baixos salários das teleoperadoras? Seria possível afirmar que há criação de mais-valor nos processos de trabalho em *telemarketing*? A investigação dessas questões poderiam resultar em pistas interessantes

---

<sup>63</sup> Caracterizado pela acumulação flexível.

para a compreensão do papel dos *call centers* no atual processo de acumulação de capital, bem como do setor de serviços. Dessa forma, pretendemos, em trabalhos futuros, prosseguir nossa pesquisa na direção dos questionamentos levantados nessas considerações finais.

### Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ricardo e BRAGA (org.), Ruy. Infoproletários. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho?. Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

ANTUNES, Ricardo. *O novo sindicalismo*. São Paulo: Brasil Urgente, 1991.

ANTUNES, Ricardo. Os Sentindo do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 2010.

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro. Trabalho, precarização e relações de gênero em tempos de flexibilização e reestruturação produtiva. In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia, Recife-PE. 2007.

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar; FERREIRA, Verônica Clemente. Os sentidos do trabalho da mulher no contexto da reestruturação produtiva. In: Artigo apresentado no XV International Congress on Women's Health Issues, São Pedro-SP. 2004. p. 07-11.

BIHR, Alain. Da Grande Noite à Alternativa (O Movimento Operário em

BRAGA, Ruy. A Política do Precariado: do populismo a hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo, 2012.

BRAGA, RUY. A política do precariado: do populismo à hegemonia Lulista. São Paulo: Tese de Livre-Docência, USP, 2012.

BRAGA, Ruy. A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). Infoproletários. São Paulo: Boitempo, 2009.

CAVALCANTE, Sávio. Sindicalismo e Privatização das Telecomunicações. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

DAL ROSSO, Sadi. Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.



DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (Des)fordizando a fábrica*. São Paulo: Boitempo, 1999.

FERRAZ, M. Do confronto à negociação: a CUT na passagem dos anos 1990. In: ARAUJO, S.;BRIDI, M. e FERRAZ, M (orgs). *O sindicalismo equilibrista: entre o continuísmo e as novas práticas*. Curitiba:UFPR, 2006.

GALVÃO, Andréia. *Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil*. Rio de Janeiro/São Paulo: Revan e FAPESP, 2007.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

HABERMAS, Jürgen. Técnica e ciência como ideologia. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Editora Abril, 1975.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria do Agir Comunicativo*, v.1 e 2. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. Flexibilidade, Trabalho e Gênero. In: HIRATA, Helena e SEGNINI, Liliana (orgs). *Organização, Trabalho e Gênero*. São Paulo: Editora Senac, 2007.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cad. Pagu*, Campinas, n.17-18, 2002 .

HIRATA, Helena. *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.

HUWS, Ursula. *The Making of a Cybertariat (virtual work in a real world)*, Monthly Review Press/The Merlin Press, Nova Iorque/Londres, 2003.

KERGOAT, Danièle. “ Le rapport social de sexe: de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion”, *Actuel Marx*, nº30. Paris: PUF, 2001

LINHART, Daniele. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

LUKÁCS, Georg. História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LUKÁCS, Georg. Para uma ontologia do ser social II. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. Elementos Fundamentales para la Critica de la Economia Politica: (borrador) 1857-1858. Buenos Aires: Siglo XXI, 1973.

MOLINIÉ, A.F. e VALKOFF, S. Les Conditions de travail des ouvriers et des ouvrières. Economie et Statistique, n. 188, 1980.

NOGUEIRA, CLAUDIA MAZZEI. As relações sociais de gênero no trabalho e na reprodução. Revista Aurora, v. 3, n. 2, 2010.

NOGUEIRA, Cláudia Mazzei. As trabalhadoras do telemarketing: uma nova divisão sexual do trabalho. Infoproletários: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, p. 187-212, 2009.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras de telemarketing. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

OLIVEIRA, Lailah Vasconcelos de e ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2007, vol.10, n. 2, pp. 81-93

PINTO, Augusto Geraldo. A organização do trabalho no século 20. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

RODRIGUES, Iram J. *Sindicalismo e política*: a trajetória da CUT. São Paulo: Scritta, 1997.

RODRIGUES, Leôncio Martins. *CUT*: os militantes e a ideologia. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

ROSENFELD, Lerrer Cinara. A identidade no trabalho em callcenters: a identidade provisória. In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). Infoproletários. São Paulo: Boitempo, 2009.

SOUZA-LOBO, Elisabeth. A Classe Operaria tem Dois Sexos: trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2011.

STANDING, Guy. *The Precariat; The Dangerous New Class*. Bloomsbury Academic, London and New York, 2011.

TRÓPIA, Patrícia. A adesão da Força Sindical ao neoliberalismo. *Idéias*, vol. 9, n. 1. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Unicamp, 2002.

TUMOLO, Paulo S. *Da contestação à conformação*: a formação sindical da CUT e a

VENCO, Selma. *As engrenagens do telemarketing – Vida e trabalho na contemporaneidade*. Campinas-SP: Arte Escrita, 2009.

VENCO, Selma. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários*. São Paulo: Boitempo, 2009.

## **Anexo**

### **Roteiro de entrevista**

#### Questões objetivas

Sobre o teleoperador:

Quantos anos?

Grau de escolaridade?

Tem filhos? Quantos?

É casado (a)?

Tem algum emprego além daquele?

Sobre o trabalho:

Há quanto tempo trabalha no setor?

Sempre trabalhou naquela função?

De quanto tempo é a sua jornada de trabalho?

#### Questões subjetivas

Como é o trabalho? O que você tem que fazer?

Como são os intervalos? São suficientes para descansar um pouco?

Se sente muito pressionado pelo fluxo e ritmo de trabalho?

Como é a relação com os supervisores e outros superiores?

Como é a relação com os outros colegas de trabalho?

Há clima de competitividade?

Como é a política salarial?

Como é a relação com o sindicato?

Já fizeram algum tipo de reivindicação por mudanças no trabalho? Em grupo ou individual?

Percebe se há maioria de algum sexo ou etnia trabalhando no setor?

Se sim, porque acha que isso acontece?

E quanto orientação sexual?

Já sofreu algum tipo de constrangimento por parte dos superiores?

Você pretende algum projeto de carreira dentro desta empresa?