

JOSIANE MENDES

**A TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO EM
CURITIBA: ANÁLISE DA CONTINUIDADE DO
TAYLORISMO/FORDISMO NO TRABALHO FLEXÍVEL DOS CALL
CENTERS**

CURITIBA

2005

JOSIANE MENDES

**A TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO EM
CURITIBA: ANÁLISE DA CONTINUIDADE DO
TAYLORISMO/FORDISMO NO TRABALHO FLEXÍVEL DOS CALL
CENTERS**

**Dissertação apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre, pelo Programa de Pós
Graduação em Sociologia, Setor de
Ciências Humanas, Letras e Artes da
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Benilde M.
L. Motim**

**Co-Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Silvia
Maria Pereira de Araújo**

CURITIBA

2005

AOS OPERADORES DE *CALL CENTERS*,
EM RECONHECIMENTO AO SEU
TRABALHO IMATERIAL E “AUDÍVEL”.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos feitos aqui não encerram as dívidas de gratidão que tenho com diversas pessoas e instituições que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização dessa dissertação.

Primeiramente, agradeço a Deus que colocou em meu caminho a coordenação do Mestrado de Sociologia da Universidade Federal do Paraná, seus Professores e os colegas do Mestrado, em especial, aos que participaram da Linha de Pesquisa Trabalho, Tecnologia e Inovações Organizacionais: Alessandro, Ângela, Cida, Daniel e Royemerson.

Agradeço às Empresas, aqui denominadas Alfa, Beta e Gama, por abrirem suas portas para a realização desta pesquisa, assim como sou grata a todos os trabalhadores que responderam aos formulários e dispuseram de seu tempo para a entrevista. Particularmente, agradeço a Professora Maria Otília Padilha que muito contribuiu para essa etapa da pesquisa.

Meu muito obrigada se estende à Prof^a. Dr^a. Silvia Maria Pereira de Araújo, que sempre esteve à disposição para sugestões e cuja contribuição foi de grande valia. Da mesma forma, agradeço à Prof^a. Dr^a. Benilde Maria Lenzi Motim, orientadora dessa dissertação, pois sem a sua generosidade e a paciência para compartilhar seu tempo e sabedoria, esse trabalho não teria sido concluído.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	V
LISTA DE GRÁFICOS	VI
SIGLAS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUÇÃO	1
1. A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO TAYLORISTA/FORDISTA PARA O SISTEMA FLEXÍVEL DE ACUMULAÇÃO	7
1.1 A TRANSIÇÃO CAPITALISTA NO BRASIL RECENTE	19
2. A FLEXIBILIZAÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO E O MUNDO DO TRABALHO	25
3. ASPECTOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO	35
3.1 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DENTRO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL	41
3.2 A PRIVATIZAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL	42
3.3 AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO EM CURITIBA	50
4. OS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTERS</i> EM CURITIBA	56
4.1 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS TELEATENDENTES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTER</i> EM CURITIBA	70
4.2 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE <i>CALL CENTER</i>	74
4.3 A TERCEIRIZAÇÃO PELA ÓTICA DOS TRABALHADORES DAS CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO TERCEIRIZADO	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	94

GLOSSÁRIO.....	98
APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE PESQUISA	100
APÊNDICE 2 – LISTA DE ENTREVISTAS	105
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	106
APÊNDICE 4 - AGENTES DO <i>CALL CENTER</i>: ALGOZES OU VÍTIMAS?	107

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: NÚMERO DE TRABALHADORES POR EMPRESA DE TELEATENDIMENTO EM CURITIBA (2002-2004).....	50
TABELA 2: COMPARATIVO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTER</i> EM CURITIBA POR FUNÇÃO, GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO	63
TABELA 3: VALOR DO VALE REFEIÇÃO PRATICADO PELAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTER</i>	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS TRABALHADORES DE CALL CENTER PESQUISADOS EM CURITIBA - 2004	57
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTER</i> EM CURITIBA POR FAIXA ETÁRIA	60
GRÁFICO 3 – SITUAÇÃO DE EMPREGO DOS CÔNJUGES OU COMPANHEIROS DOS TRABALHADORES DE <i>CALL CENTER</i> – CURITIBA 2004	64
GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE <i>CALL CENTER</i> EM CURITIBA SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO -2004	66
GRÁFICO 5 - FATORES QUE EXPRESSAM A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DE <i>CALL CENTER</i> EM RELAÇÃO AO TRABALHO DESEMPENHADO	85

SIGLAS

- ABEPREST – Associação Brasileira de Empresas de Soluções de Telecomunicações e Informática
- ABT – Associação Brasileira de *Telemarketing*
- ACT – Acordo Coletivo de Trabalho
- ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações
- CONTEL – Conselho Nacional de Telecomunicações
- CCQ – Círculos de Controle de Qualidade
- CRM – *Customer Relation Manager*
- DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
- EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações
- JIT – *Just in Time*
- LER – Lesões por Esforços Repetitivos
- MC – Ministério das Comunicações
- PA – Posição de Atendimento
- PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador
- PND – Programa Nacional de Desestatização
- SERCOMTEL – Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina
- SINTTEL-PR – Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas do Paraná
- TUC – *Trades Union Congress*
- URA – Unidade de Resposta Audível

RESUMO

O tema desta dissertação é o processo de terceirização nas centrais de atendimento telefônico, inserido na problemática desse processo no setor de serviços, mais especificamente, no desenvolvimento das telecomunicações pós-privatização desse ramo no Brasil. A preocupação é demonstrar qual é a condição de trabalho nas três maiores empresas que prestam serviço terceirizado de atendimento telefônico, em Curitiba. A pesquisa avalia as condições de flexibilidade existentes nas empresas contratantes e contratadas, para a realização do atendimento terceirizado aos clientes. Demonstra que há diferentes tipos de contratos entre as mesmas e que o perfil do trabalhador dessas centrais é determinado pela espécie de produto ou serviço oferecido pela empresa contratante. O objetivo geral é demonstrar como que esse novo trabalho, ditado pelas normas do sistema flexível de acumulação, possui semelhanças com o sistema taylorista/fordista, em virtude da coerção e do controle impostos aos trabalhadores que executam suas funções nas empresas terceirizadas de *call center*. Para a obtenção dos dados, foram realizadas visitas às empresas, entrevistas com os trabalhadores das centrais de teleatendimento e aplicados formulários de pesquisa. As transformações trazidas pela reestruturação produtiva ao setor e as conseqüentes mudanças no perfil dos trabalhadores constituem o contexto econômico e social que afeta o trabalhador e as suas formas de sociabilidade, tendo em vista tanto as perdas dos benefícios e das proteções garantidas anteriormente à privatização, como dos referenciais de identidade e de espaço. Ao final, conclui-se que a terceirização, enquanto uma característica do sistema flexível, é uma reestruturação das técnicas administrativas, cujo processo resulta em prejuízos aos trabalhadores, no que diz respeito à desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais diretos, redução salarial e dos benefícios concedidos aos seus trabalhadores, que tem como conseqüências a baixa qualidade de vida, o crescimento do desemprego e problemas de ordem social.

Palavras-chave: Trabalho em *call center*, flexibilidade, terceirização, telecomunicações.

ABSTRACT

The subject of this research is the process of outsourcing in the call centers, inserted in the problematic of this process in the services sector, more specifically, in the development of the telecommunications after-privatization of this branch in Brazil. The concern is to demonstrate what is the work's condition in the three bigger companies of outsourcing call centers, in Curitiba. The research evaluates the flexibility conditions there are in the contractor and the contracted companies, for execute the outsourced attendance to the customers. It demonstrates that there are different types of contracts between the companies and the workers' profile of these call centers is determined by the species of product or service offered for the contracting company. The general objective is to show as that this new job, dictated by the rules of the flexible system, has similarities with the taylorist/fordist system, due to the control and the coercion imposed to the workers that execute their function in the call center outsourced companies. For the obtaining of the data, visits to the companies, interviews with the workers of the call centers had been carried through and applied research forms. The transformations brought for the productive re-structuration in the sector and the consequent changes in the profile of the workers constitute the economic and social context that affects the the worker and they types of sociability, in view of in such a way the losses of the benefits and the protections previously guaranteed to the privatization, such as the identity and the space. To the end, the data concluded that the outsourcing, while a characteristic of the flexible system, is a reorganization of the administrative techniques, whose process results in damages to the workers, in whom it says respect to the exemption or reduction of the legal incubencies and social right-handers, wage reduction and of the benefits granted to this workers. The consequences of this process is low the quality of life, the growth of the unemployment and problems of social order.

Key-words: Work in call center, flexibility, outsourcing, telecommunications.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, encontram-se intensas transformações no mundo do trabalho decorrentes do advento da globalização. Diante dessas alterações – resultam mudanças na estrutura jurídica, política e social – os estudos sociológicos necessitam avaliar e analisar tais mutações, como a escassez das oportunidades de trabalho, a fragmentação da identidade do trabalhador e novas formas de gestão do trabalho.

Mesmo diante dessas alterações, o sistema capitalista permanece hegemônico após a crise do padrão de acumulação taylorista/fordista da década de 1970 e a inserção do padrão flexível de produção. Contudo, para a sua manutenção, o sistema capitalista, hoje mais flexível, necessitou reestruturar algumas características – a mais evidente, foi a ruptura entre o trabalhador e a sua identidade historicamente construída, de trabalhador assalariado. Outra característica desse sistema flexível é a utilização de parcerias entre empresas, com a formação de empresas em rede.

Tendo em vista que o padrão flexível se articula a partir de um padrão produtivo tecnologicamente avançado, resultado da introdução de novas técnicas de gestão, como o toyotismo, e de uma revolução informacional, percebe-se que a desconcentração produtiva através das empresas terceirizadas está em constante crescimento.

Esse aspecto, a desconcentração, é o foco dessa dissertação, a qual pretendeu demonstrar como essa reestruturação resultou no processo de terceirização. Para essa análise, optou-se em dirigir o estudo para o setor de serviços, especificamente a área de telecomunicações. Dentro desse contexto, o interesse voltou-se para a terceirização do atendimento dos *call centers* na cidade de Curitiba.

Durante os anos de 2001 e 2002, a problemática da jornada do trabalho flexível para os atendentes/operadores de *call center* direcionou um estudo sobre a

questão¹. Naquele momento foi possível estabelecer um primeiro contato com esse trabalhador e o estudo desenvolveu-se na central de atendimento de uma empresa multinacional de telefonia celular. As conclusões daquela monografia, embora se tratasse de um estudo de caso específico, apontaram para um trabalho cujas características eram o controle de produção, utilização máxima do tempo e crescimento de lucro. O processo de terceirização demonstrou-se como uma inovação nas centrais de atendimento telefônico, analisadas nessa pesquisa, pois logo após a privatização das telecomunicações no País, apenas setores como os de instalação e manutenção da rede telefônica experimentavam a terceirização.

Esse novo panorama motivou o presente estudo. Se as novas tecnologias trouxeram novos padrões de consumo, também trouxeram novas formas de atender aos consumidores. Atualmente, qualquer sistema de atendimento ao cliente, tanto nas atividades comerciais como no setor terciário ou industrial, exige um sistema eficiente em termos de telecomunicações. Justamente em razão desta necessidade, o setor de telecomunicações evoluiu rapidamente, ao passo que gerou uma ampliação nas alternativas de gerenciamento das relações das empresas com seus clientes. Diante desse novo contexto, a competitividade do setor demanda novas estratégias de uso e de gestão da força de trabalho, cujo foco nessa dissertação é investigar o trabalho realizado nas empresas terceirizadas de *call center*.

O processo de privatização e de reestruturação das telecomunicações gerou alterações que redefiniram as relações entre empresas e clientes, exigindo a criação dos *call centers*, também denominados de centrais de atendimento ao cliente. Analisando o ponto de vista da administração de empresas e do marketing, sabe-se que as empresas têm zelado cada vez mais pela eficiência no relacionamento com seus clientes. Por isso, para atender os atuais ou atrair novos clientes, a solução escolhida pelas empresas tem sido a de individualizar a área de atendimento, tendendo a um ideal de personalização, fornecendo características de

¹ MENDES, J. **Flexibilização do trabalho: libertação ou alienação**. Curitiba: UFPR, 2002.

exclusividade aos seus clientes para ganhar pontos frente à concorrência. Para facilitar a relação entre empresa e cliente e atender as expectativas geradas pelo desenvolvimento da informática e das telecomunicações, as empresas investem no teleatendimento. Portanto, acreditando-se na universalização do acesso ao telefone, as centrais de atendimento ganham espaço no mercado e geram empregos para muitos jovens que exercem tal atividade.

Para exemplificar que essas empresas expandem suas atividades mundialmente, tem-se a aplicação de termos e expressões da língua inglesa. Assim, verifica-se a existência de uma linguagem própria que está presente nas centrais de teleatendimento. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, são apresentados esses termos, os quais estão reunidos no glossário da mesma. Identificou-se a necessidade de trazê-lo, tanto para esclarecer o leitor, como para caracterizar que nesse “novo” trabalho, novos conceitos precisam ser assimilados por esse “novo” trabalhador.

Num serviço de *call center*, a empresa pode prestar assistência aos clientes, vender produtos, realizar pesquisas de satisfação e divulgar novos produtos². Dessa forma, é possível definir um *call center* como um sistema complexo que integra soluções de informática com soluções de telefonia, permitindo as empresas prestarem atendimento e gerenciarem dados sobre os produtos oferecidos. Nas empresas estudadas nesta pesquisa, existe um *software* no qual o teleatendente deve registrar o tipo de ligação que recebe, assim ao final da jornada de trabalho é possível imprimir um relatório que informa a quantidade de ligações recebidas, referente a informações, reclamações e sugestões. Além disso, cada item principal recebe dados adicionais, por exemplo, numa central de atendimento de uma companhia telefônica, uma ligação poderá ser classificada como reclamação, fatura telefônica, não recebimento; já um serviço de *help desk* poderá ser classificado como informação, *hardware*, monitor. Portanto, nos serviços

² *Call Center* - É uma estrutura na qual há a integração entre tecnologia, infra-estrutura e recursos humanos, capacitados a processar um elevado tráfego de chamadas, e que, com o uso da inteligência, possibilita a administração do relacionamento com os clientes da empresa. (www.askcallcenter.com.br)

de atendimento ao consumidor, há uma integração entre sistema de voz e dados, a qual permite registrar e administrar as informações fornecidas aos clientes.

Além de uma estrutura física que envolve tecnologia, há pessoas que respondem aos clientes dessas centrais. O que é relevante neste estudo é avaliar como é o trabalho realizado nesses ambientes, enfatizando o controle ao qual os trabalhadores estão submetidos. Afinal, todo o aparato tecnológico dessa atividade está voltado para gerenciar e monitorar a atuação dos trabalhadores. Como que para ocultar o sofrimento gerado pela pressão das estatísticas do número de ligações ou qualquer outro tipo de relatório gerencial sobre os operadores, o discurso empresarial afirma que são apenas para acompanhamento.

Mas, o que está por trás de um setor econômico que cresce ano após ano, que é capaz de atrair novos trabalhadores, sendo a maioria jovens estudantes, que possuem conhecimento em informática, falam corretamente e com clareza a língua portuguesa?

Para esclarecer estas questões, o objetivo desta dissertação é trazer as características do sistema flexível de acumulação, a partir da análise da terceirização das empresas de atendimento telefônico na cidade de Curitiba, demonstrando quais são as diferenças e semelhanças desse com os sistemas anteriores. Outro objetivo, é trazer à reflexão as conseqüências dessas alterações no mundo do trabalho para os trabalhadores dessas centrais, alterações, tais como a precarização dos postos de trabalho, perda de benefícios e decadência de remuneração. Sob esse aspecto, examinam-se quais são as perspectivas dos trabalhadores submetidos ao processo de terceirização.

Algo de novo trazido pelo trabalho desenvolvido nas centrais de teleatendimento, é o fato de ser um trabalho imaterial. No qual não há produtos materiais, mas prestação de serviços não materializados. Isso implica afirmar que há a incorporação de novas estruturas produtivas, tanto porque existe um processo de desenvolvimento diferenciado do trabalho material, como porque seus agentes produtivos, os teleatendentes, constituem mão-de-obra diferenciada, polivalente.

Levando em consideração esse objetivo, compreende-se que a necessidade fundamental da pesquisa em captar essas percepções a partir do ponto de vista dos próprios atores. Para a coleta dessas informações foram utilizados três instrumentos de pesquisa: o formulário, a entrevista e a observação.

O formulário foi utilizado por ser um importante recurso o qual permite levantar dados de forma objetiva, principalmente, quando se tem a necessidade de mensurar dados estatísticos mais genéricos e concretos como sexo, idade, grau de instrução, horário de expediente, ou outra questão em que uma resposta fechada seja suficiente para se obter determinada informação. Outro fator positivo, encontrado ao se aplicar os formulários, foi a abrangência de um número maior de indivíduos em um tempo reduzido.

Por sua vez, a entrevista é o instrumento mais indicado para se conseguir dados relativos a atitudes e expectativas. Além disso, é a partir da entrevista que o pesquisador pode ter informações mais profundas da realidade de seu objeto, ou seja, suas atitudes, valores, opiniões, sendo, a entrevista responsável pela revelação de códigos de sistemas (MINAYO, 1999). Nesse sentido, por ser capaz de abranger as representações de um determinado grupo, tende ser possível pensar que a entrevista, ou seja, a fala de uns, pode representar o discurso de todos, ou ao menos da maioria, e dessa forma, universaliza a partir de uma particularização. Portanto, a consciência de um grupo somente pode existir nas consciências individuais, embora não seja a soma delas.

No estudo em questão, pesquisou-se as três empresas de centrais de teleatendimento terceirizado de maior representatividade na cidade de Curitiba. Contudo, a entrada em campo foi dificultada pelos dirigentes das empresas, no que diz respeito à aplicação dos formulários. Foi possível realizar a visita nas três empresas, porém os formulários foram aplicados fora do ambiente de trabalho.

Análise dos resultados obtidos permite a comprovação da hipótese inicial, ou seja, de que o sistema flexível de trabalho, cujo enfoque desta dissertação é o processo de terceirização, é muito semelhante com o padrão taylorista/fordista de

controle de tempo e intensificação de ritmo de trabalho.

Primeiramente, são apresentadas as características do sistema flexível e a transição do padrão fordista/taylorista para o padrão toyotista de acumulação. Em seguida, elabora-se o histórico da terceirização e demonstra-se como este processo, embora se inicie antes das privatizações, intensifica-se em consequência da privatização no ramo das telecomunicações no Brasil.

Ao final, a preocupação é demonstrar qual é o panorama das empresas que prestam serviços terceirizados de *call center* em Curitiba e o perfil dos trabalhadores dessas empresas e principalmente, apresentar quais as expectativas dos trabalhadores diante dessa reestruturação produtiva.

1. A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO TAYLORISTA/FORDISTA PARA O SISTEMA FLEXÍVEL DE ACUMULAÇÃO

“Bem vindo à Empresa Gama. Bom dia! Se você deseja falar com nossos atendentes, digite 9.”

(Gravação padrão de abertura em centrais de teleatendimento, 2004)

O sistema de produção capitalista pode ser definido de forma simples, porém não imprecisa, como sendo o sistema pelo qual o trabalho se subordina ao capital. Disso decorre que o modo de produção que aluga a força de trabalho, como um meio pelo qual o sistema capitalista é capaz de criar valor.

Nesse sentido, para a fundamentação do processo de produção capitalista torna-se necessária a presença de duas categorias. Antes de tudo, estaria pressuposta a existência de um ser possuidor de valor ou de dinheiro, ou seja, o proprietário dos meios materiais de produção e dos meios de subsistência. Por outro lado, é preciso haver um possuidor da substância criadora de valor, aquele que é o proprietário apenas da força de trabalho (MARX, 1988). Segundo essa perspectiva, Marx aponta que essas duas categorias se encontram como comprador e vendedor, respectivamente, no modo de produção capitalista.

Resumidamente, Marx (1988) esquematiza que a produção capitalista não é responsável apenas pela produção de mercadoria e de mais-valia, porém, a produção capitalista produz e reproduz a sua relação fundamental que tem, de um lado, o capitalista e de outro lado, o trabalhador assalariado.

No entanto, conforme é possível verificar, mediante observação das mudanças recentes no mundo do trabalho, não basta ao capitalismo opor capital e trabalho para escapar de suas limitações estruturais. Dessa forma, a partir de uma

análise histórica é possível perceber que essa relação de subordinação enfrenta, ao longo dos anos, crises estruturais. Para a manutenção do ciclo de reprodução do capital e para vencer tais crises, portanto, o capitalismo cria e recria formas e mecanismos de reestruturação sistêmica.

Um conhecido período de crise, do século XX, ocorre a partir dos anos 1970, quando as sociedades industriais enfrentaram crises econômicas de acumulação, sentidas anteriormente apenas na década de 30. Essa conjuntura decisiva para a promoção do sistema capitalista é abordada por diversos autores, que buscam identificar as causas e as conseqüências dessa reestruturação sistêmica do capitalismo. Por exemplo, Offe em sua obra intitulada *Capitalismo Desorganizado* cita que

na esfera econômica, uma fase inédita da acumulação de capital chegou ao fim em meados dos anos 1970. Os 25 anos de prosperidade econômica após o fim da Segunda Guerra Mundial foram mais exceção do que regra no desenvolvimento capitalista. Em parte, esse surto de prosperidade esteve subordinado à exploração de fatores criados pela guerra e, em parte, foi produzido por um contexto político e econômico que pode ser descrito como um modelo de participação social baseado em uma política salarial orientada para a produtividade. (OFFE, 1989, p.80)

Nesse sentido, verifica-se que a mundialização do capitalismo doméstico é uma das causas do enfraquecimento da posição competitiva internacional das economias de alta renda sentida nessa época. Isso porque, as multinacionais conseguem produzir a partir de uma fórmula infalível, unindo mão-de-obra barata e a mais alta tecnologia.

É possível perceber que as transformações do capitalismo, a partir do início dos anos 1970, afetaram as políticas de substituição de importações em muitos países do Terceiro Mundo, da América Latina em particular, associadas ao primeiro grande movimento das multinacionais em direção da manufatura no estrangeiro, no sudeste Asiático, em especial. Isso acabou gerando um incremento na industrialização fordista que aparece como competitiva em ambientes inteiramente novos, nos quais o contrato social com o trabalho era completamente desrespeitado ou inexistente. (HARVEY, 1993)

Sem dúvida, entre o início da Primeira Guerra Mundial(1914-1918) e fins da Segunda (1939-1945), o mundo capitalista passou por mudanças que incorporaram o trabalhador das grandes indústrias de produção em massa a um padrão de viver e consumir também em massa. Dessa forma, as indústrias aumentavam sua produtividade ao passo que reduziam o preço das mercadorias no mercado, disso resultava pagamento de salários mais altos, com o objetivo de aumentar o consumo em paralelo ao aumento da produção.

No entanto, a partir da década de 70 a ampliação deste padrão de acumulação começa a ter limitações que revelaram problemas entre as leis de acumulação do capital e as leis de concorrência. O sistema fordista manteve-se hegemônico e em evolução até o ano de 1973, momento em que as multinacionais sentiram a diminuição de possibilidades de enriquecimento devido às políticas praticadas pelo sistema fordista e pelo keynesianismo³. Assim, não puderam conter o enfraquecimento do capitalismo após a Segunda Guerra Mundial.

Em 1973, o mundo viveu uma enorme recessão que foi evidenciada pelo choque do petróleo, “ao mesmo tempo, as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente, fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho.” (HARVEY, 1993, p. 137)

Em meio a esse panorama, portanto, percebe-se que esse período, que foi marcado por uma reestruturação econômica de reajustamento social e político, determinou a transição de um capitalismo produtivo-industrial rígido para um regime de acumulação denominado flexível. A acumulação flexível vem de encontro à rigidez do fordismo, impondo uma flexibilização, cujas características

³ John M. Keynes (1883-1946) defendia a intervenção do Estado na economia sempre que necessário, inclusive no setor produtivo, sendo essa intervenção mais importante nas áreas industrial, de infra-estrutura e energética dos países subdesenvolvidos do que nos países desenvolvidos.

são facilidade de novos processos de trabalho, a abertura de outros mercados de trabalho e de novos padrões de consumo. Dessa forma, pode-se afirmar que a característica fundamental do sistema flexível é o surgimento de novos setores de produção, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Essa caracterização é complementada por Harvey ao afirmar que “a acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do 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.” (HARVEY, 1993, p.140)

A partir dessa definição, pode-se afirmar que o sistema capitalista flexível tem sua forma de ação baseada numa não rigidez, ou seja, anuncia um não controle fixo, diferente, portanto, do da indústria fordista. Além disso, é possível dizer que tal flexibilidade garante o surgimento de novos padrões de produção e que essa transformação ocorre preferivelmente a favor dos grandes capitalistas. Os trabalhadores das empresas terceirizadas de *call center*, analisados nesse trabalho, continuam sendo vigiados por sistemas de controle aprimorados pelo advento da tecnologia.

Analisando-se a crise do capitalismo dos primeiros anos da década 1970, alguns teóricos afirmam que ela seria consequência de uma crise estrutural provocada pelo esgotamento dos modelos taylorista e fordista. Como sinais claros do cenário dessa crise seria possível indicar

- 1º) queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós 45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivavam o controle social da produção(...);
- 2º) esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção(que em verdade era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital, dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava (...);
- 3º) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, o que também era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção (...);
- 4º) maior concentração de capitais (...)
- 5º) crise do *welfare state* ou do “Estado do bem-estar-social” e dos seus mecanismos de funcionamento (...);
- 6º)

incremento acentuado das privatizações. (ANTUNES, 2001, p.29)

Através do exposto, é perceptível que a crise estrutural era formada pela migração do capital produtivo para a área financeira, isso em virtude do capital não conseguir manter suas taxas de lucro. Além disso, pode-se dizer que outro fator responsável pela crise do modelo fordista foi a instabilidade social, aliada ao fato deste modelo de organização produtiva ter se tornado contraproducente, tendo em vista que após o entusiasmo do salário de US\$ 5,00 por dia de trabalho, instituído por Ford – que criou uma massa de operários consumidores em potencial – os mercados passam a ser regidos pela oferta. Portanto, a tendência à flexibilização fez com que os processos produtivos fossem deslocados da quantidade e homogeneidade dos produtos para a diferenciação e qualidade.

Sendo assim, é possível afirmar que essa crise no processo de reorganização do capital foi promovida com base numa reformulação na ordem então vigente, iniciando por uma estratégia de reformulação no mecanismo de regulação fordista/ taylorista. Com os mecanismos dessa estratégia de acumulação flexível é possível atingir novos mercados e novos nichos mercadológicos; ou seja, o que se deseja é que a forma flexível, além de ultrapassar fronteiras avance para outros setores, como o de serviços. Na realidade, o desenvolvimento econômico, em todos os países, ocorre, nesse período, com a rapidíssima expansão do setor terciário em decorrência do progresso técnico e da evolução do consumo, ou seja, o crescimento da tecnologia proporcionou o aumento da prestação de serviços. Em relação à mudança de foco na acumulação flexível, Harvey afirma que apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho está a acumulação flexível dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracterizada 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. (HARVEY, 1993)

Com isso, em um momento de transição, o sistema flexível de produção, para se fixar como um modo de acumulação estável, pôde fazer uso do avanço

tecnológico da microeletrônica, fator que introduz ao sistema, a automação de tarefas a partir do uso de computadores ou robôs. Além desse implemento, no âmbito da produção, novas formas de gestão entraram em cena. Como maior exemplo, pode ser citado o sistema de gerenciamento *just-in-time* e o toyotismo.

O sistema toyotista⁴ ou modelo japonês representa mudanças que surgem com uma nova forma de organização industrial e que exige um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente. Com a empresa moderna, que deve ser enxuta, ou seja, com um número reduzido de funcionários, há um direcionamento contínuo para a busca da qualidade total, e que encontra no avanço tecnológico, um aliado, na medida em que esse garante não somente a automação dos processos, como também a inovação dos mesmos. Como resultado dessa nova forma de gestão do trabalho tem-se a eliminação dos custos com estoques, tornando-se necessária a perfeita integração entre os fornecedores externos e internos. Essa integração é pautada por uma obediência a normas e a procedimentos que assegurem altos padrões de qualidade.

No modelo japonês, o sistema de qualidade, Total Quality Control (TQC), é instituído com importância. Nessa inovação, aparece a prática de controles de qualidade durante todo o processo produtivo. Para que isso funcione é estabelecido um rígido padrão de avaliação, cuja metodologia exige a participação de todos os funcionários no processo produtivo.

Além dessas características, o *Just in Time* (JIT) é outro pilar do sistema toyota. O JIT é obtido através do método *kanban*, o qual permite a inversão da cadeia de instruções de fabricação, sendo que o ponto de partida passa a ser as encomendas e os produtos vendidos. Por essa razão, a implementação dessa técnica investe na polivalência dos operários e requer a agregação das atividades ligadas à manutenção de máquinas e equipamentos, ao controle de qualidade e à programação da produção. No entanto, o *kanban* não deve ser reduzido a uma técnica de controle

⁴ O toyotismo (ou ohnismo, de Ohno, engenheiro que o criou na fábrica da Toyota no ano de 1948) como via japonesa de expansão e consolidação do capitalismo monopolista industrial, é uma forma de organização do trabalho que nasce na Toyota, no Japão pós-45. (ANTUNES, 2001, p.54)

de estoque ou de obtenção de estoques zero, mas como um método de gestão dos efetivos por estoques, uma vez que os estoques são uma indicação de que existe excesso de pessoal e equipamentos em relação ao que é necessário para a efetiva demanda. (FRANZOI, 1997).

Em suma, as características do modelo toyotista podem ser enfatizadas pelas diferenças no interior da estrutura organizacional das empresas. A natureza distintiva do toyotismo em relação ao fordismo não diz respeito às relações entre as empresas, mas entre os gerentes e os trabalhadores. Isso porque, à medida que se exige um funcionário que seja capaz de trabalhar admitindo certas formas de flexibilização, também se pede que esse consiga ser participativo. “A habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimento torna-se a base da empresa inovadora. Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos apenas para o benefício próprio.” (CASTELLS, 2000, p. 180)

Segundo essa perspectiva, desenvolve-se um processo de organização do trabalho cuja finalidade é a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, através da redução ou eliminação do trabalho ocioso, especialmente nas atividades de manutenção e acompanhamento incorporados ao trabalhador produtivo. Nesse sentido, o regime de produção flexível enfatiza a eliminação de desperdícios, ou seja, busca excluir o uso inadequado de tempo e de mão-de-obra.

Como se pode constatar, na era da acumulação flexível e da empresa enxuta, ganha destaque a empresa que agrega um número reduzido de força de trabalho com maiores índices de produtividade. Uma das estratégias da empresa flexível para obter esses resultados é a transferência que a empresa realiza de parte do seu processo produtivo, a terceiros. Tal mudança é decorrente do fenômeno da universalização dos mercados que determina alterações no sistema organizacional das empresas, principalmente, em suas estruturas internas, como a finalidade de garantir-lhes a própria sobrevivência. Essas alterações, portanto, têm como único

objetivo, a manutenção do capitalismo e o favorecimento do capitalista, com significativo aumento de lucratividade graças ao baixo custo da mão-de-obra.

Uma condição essencial para que o sistema toyotista funcione reside no que é denominado por Castells (2000) como estrutura em rede. Essa estrutura está constituída por um complexo regime de parcerias e associações entre as empresas, que pode ser visto como um sistema precursor da terceirização⁵. Afinal, nesse panorama flexível, as atividades capitalistas demandam novas formas de contratação e de organização do tempo de trabalho frente à necessidade de modificar os modelos rígidos de administração. Essa flexibilização, contudo, não se limitou apenas a inovações técnicas instrumentais, mas também exigiu uma ideologia trabalhista diferente, a qual pudesse se ajustar à tendência mundial de globalização. Esse sistema de produção pede um novo modo de trabalhar, no qual os profissionais devem estar voltados à produtividade atrelada à qualidade. Considerando esse aspecto, troca-se o controle da autoridade explícita das antigas práticas de gestão, pela exigência da inserção de valores e objetivos orientadores da conduta organizacional. Por isso, as estratégias utilizadas incluem quase sempre mecanismos de auto-regulação, tanto do modo de pensar como de agir do sujeito do trabalho. Nos postos de trabalho das centrais de atendimento telefônico isso é percebido nos roteiros que devem ser seguidos pelos operadores, como será analisado adiante.

Voltando ao ponto anterior, Antunes lembra que o toyotismo, justamente, baseia-se numa estrutura que preserva um número reduzido de trabalhadores dentro das empresas contratantes da terceirização, sendo esses mais qualificados e multifuncionais; outro aspecto desse sistema é o aumento da terceirização tanto fora como dentro da empresa. Assim, tem-se que “quanto mais se distancia das empresas principais, maior tende a ser a precarização do trabalho. Por isso os

⁵ O limiar daquilo que hoje é conhecido por terceirização ocorreu com o advento da Segunda Guerra Mundial, quando nos Estados Unidos da América, as empresas responsáveis pela fabricação de material bélico às forças aliadas passaram a delegar a outras empresas certo tipo de atividades de suporte à produção de armamentos, reservando para si, as essenciais. (CAVALCANTE Jr. O. **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: Ltr, 1996.)

trabalhadores da Toyota trabalham cerca de 2.300 horas por ano enquanto os trabalhadores das empresas subcontratadas chegam a trabalhar 2.800 horas.” (ANTUNES, 2001, p.56)

Por outro lado, no âmbito político, a resposta do capital para sua crise estrutural veio através das ações do neoliberalismo, ideologia política adequada à nova fase capitalista. Uma vez que a vigência das políticas influenciadas pelo neoliberalismo propiciou condições favoráveis à adaptação diferenciada de elementos do toyotismo no Ocidente.

Sendo o processo de reestruturação produtiva do capital a base material do projeto ideo-político neoliberal, a estrutura sob a qual se erige o ideário e a pragmática neoliberal, não foi difícil perceber que desde fins dos anos 1970 e início dos 1980 o mundo capitalista ocidental começou a desenvolver técnicas similares ao toyotismo. Este se mostrava como a mais avançada experiência de reestruturação produtiva, originado do próprio fordismo japonês e posteriormente convertida em uma via singular de acumulação capitalista, capaz de operar um enorme avanço no capitalismo no Japão, derrotado no pós-guerra e reconvertido à condição de país de enorme destaque no mundo capitalista dos fins dos anos 1970. (ANTUNES, 2001, p.58)

A reorganização política foi necessária para reverter o colapso ocasionado pela não concretização do compromisso do *welfare state*. Importante ressaltar aqui que durante o fordismo existiu um compromisso do Estado com a sociedade. Tal compromisso era pautado na possibilidade do Estado mediar a relação capital e trabalho. Um compromisso que de acordo com Antunes (2001) era dotado de um sentido ilusório, uma vez que além de sancionar uma fase da relação de forças entre capital e trabalho, também não foi a consequência de discussões em torno de uma pauta claramente estabelecida. Nessa negociação, o Estado usava como mediadores os sindicatos que, na época fordista, se colocavam como representantes dos trabalhadores. No entanto, através dessa estratégia, o Estado pôde reverter a ação do movimento operário social-democrático num tipo de engrenagem do poder capitalista, uma espécie de co-gestores do processo de reprodução capitalista. Dessa forma, tal processo representou, para importantes segmentos do proletariado europeu, um aumento da dependência tanto prática como ideológica do famoso Estado-providência.

Dentro da moldura do fordismo, com efeito, esse Estado representa, para o proletariado, a garantia de seguridade social, com sua qualidade de gestor geral da relação salarial: é o Estado que fixa o estatuto mínimo dos assalariados (...); é ele que impulsiona a conclusão e garante o respeito das convenções coletivas; é ele que gera direta ou indiretamente o salário indireto. Tudo isso fez com que se desenvolvesse um fetichismo de Estado, bem como de seus ideais democráticos, aos quais o Estado-providência deu conteúdo concreto (ao garantir de algum modo o direito ao trabalho, à moradia, à saúde, à educação e à formação profissional, ao lazer, etc. (ANTUNES, 2001; p. 40)).

Com o aparecimento do proletariado, estabelecido como um grupo socialmente identitário, tornou-se indispensável a intervenção do Estado em favor do proletariado, a partir da elaboração de leis que garantissem a manutenção de direitos básicos – direito ao descanso, limites para a jornada de trabalho, repouso semanal e garantia de férias anuais. Assim, o Estado assumiu o papel de protetor do trabalhador, adotando um posicionamento intervencionista em benefício desse.

Diante desses pontos de saturação do compromisso fordista e diante das novas formas de acumulação flexibilizada, desenvolve-se o neoliberalismo, tendo como principais representantes a Inglaterra, da época de Margareth Thatcher, a partir de 1979, e os Estados Unidos de Ronald Reagan, eleito presidente em 1980. O neoliberalismo ou neoconservadorismo possui três características primordiais, conforme relata Habermas.

Primeiro, uma política econômica orientada pela oferta deve aperfeiçoar as condições de valorização do capital e por o processo de acumulação novamente em movimento(...) Segundo, os custos de legitimação do sistema político devem ser reduzidos. “Inflação de reivindicações” e “ingovernabilidade” são termos-chave de uma política que aponta para uma efetiva separação entre administração e a formação pública da vontade(...) Terceiro, a política cultural recebe a incumbência de operar em duas frentes. De um lado, ela deve desacreditar os intelectuais como um estrato do modernismo a um só tempo ávido de poder e improdutivo. De outro lado, a cultura tradicional deve ser fomentada, isto é, devem ser fomentadas as forças agregadoras da moralidade convencional, do patriotismo, da religião burguesa e da cultura popular (HABERMAS, 1987, p.107)

O neoliberalismo trouxe profundas mudanças no mundo do trabalho e teve o Estado Inglês como principal ícone, pois esse interveio diretamente para diminuir a atuação dos movimentos operários e dos sindicatos, depois de anos em que o estado inglês atuou junto com os sindicalistas. Desde 1978, já era possível perceber

um quadro de crise histórica no movimento operário inglês, estruturado em torno do TUC (*Trades Union Congress*) e do *Labour Party*⁶. A expansão do sindicalismo do setor público foi expressiva durante os anos de avanço do trabalhismo inglês. Por isso, é importante lembrar que a votação dos trabalhadores no *Labour Party* foi influenciada pela imbricação existente entre o TUC e o *Labour Party*.

Com uma legislação fortemente desregulamentadora das condições de trabalho e flexibilizadora dos direitos sociais, o conservadorismo de Thatcher conseguiu converter o sindicalismo em inimigo central do neoliberalismo. Isso trouxe conseqüências diretas no relacionamento entre o Estado e a classe trabalhadora, principalmente com a aprovação de privatizações e redução do capital produtivo oriundo do Estado.

A Inglaterra é conhecida como o país pioneiro no processo de desestatização. Segundo Laranjeira (1998), a primeira fase do processo de privatização foi iniciada em 1979 com a eleição de Margareth Thatcher, e nessa fase se ateve a empresas que atuavam no âmbito dos mercados competitivos, ou seja, seus mercados não eram monopolizados e obtinham bons índices de lucratividade, como foi o caso da *British Aerospace* (indústria de manufaturados), da *Cable & Wireless* (telecomunicações) e da *Britoil* (energia). Além disso, outra forma de privatização amplamente utilizada no início do governo Thatcher foi a venda, com subsídios, de ativos públicos, notadamente imóveis de propriedade estatal ocupados por inquilinos.

Os objetivos do processo de desestatização britânico, segundo Amaral Filho (1996), eram incrementar a eficiência através do aumento da competição, reduzir a participação governamental nos processos de decisão empresarial, encorajar os empregados a adquirirem ações das suas empresas, redistribuindo renda e riqueza. Há diversas formas de privatização, sendo que o governo inglês optou inicialmente pela venda direta das empresas a grupos privados interessados.

⁶ O partido trabalhista esteve no governo por 11 anos tendo influência sindical nos negócios do Estado, sustentado por um consenso pós-guerra, em torno do pleno emprego e do *welfare state*.

Em outros casos, o governo britânico decidiu passar o controle da propriedade estatal diretamente para as mãos dos funcionários e/ou administradores, dando início à idéia de capitalismo popular, onde cerca de 20% da população adulta tornou-se acionista de alguma empresa.

A implementação da privatização inglesa foi feita pelo próprio governo, após as devidas autorizações do Congresso, caso a caso. Primeiro, as leis procuraram abrir maior concorrência no âmbito de atuação da empresa, como por exemplo, no caso do setor de telecomunicações, onde só havia a *British Telecom*, forçou-se uma maior concorrência na área de equipamentos, operação da rede e suprimento de serviços. No setor financeiro de Londres existem muitas firmas que se dedicam diariamente à compra e à venda de ações, o que significou incluir no estatuto da privatização algumas condições obrigatórias, defendendo os interesses dos grupos implicados no processo. O efeito da privatização nas contas do governo foi significativo, todavia, na contabilidade pública britânica, a compra de ativos é considerada gasto e, não, investimento. A estratégia das privatizações, de acordo com Almeida (1989), foi bem sucedida e adequada à política monetarista do Partido Conservador. Por essa razão, o resultado do processo de privatização inglês, iniciado em 1979 com a venda de 29 grandes empresas estatais, resultou em US\$ 46,7 bilhões em receitas para o governo.

A questão do poder dos sindicatos também foi relevante no processo de privatização inglês. Buscou-se, para tanto, uma redução na influência sindical com a privatização de empresas estatais, principalmente no caso da *British Telecom*. Em verdade, o que determinava o poder dos sindicatos era a competição entre as empresas, e isto foi amplamente perseguido no caso inglês.

A continuidade do neoliberalismo aconteceu com a eleição de Tony Blair em 1998, para primeiro ministro da Inglaterra e com a implantação da “terceira via”, foi possível consolidar o distanciamento do partido em relação aos sindicatos e ao TUC, passando a pressioná-los em direção à adesão à proposta programática em conformidade com o seu projeto. O governo de Blair foi, portanto, a continuidade

da fase thatcheriana, ou seja, mantiveram-se as privatizações, a flexibilização e o afastamento dos sindicatos. A terceira via, portanto, foi a rota para o êxito da social democracia. Conforme Blair, o papel do governo é promover a estabilidade macroeconômica, desenvolver políticas impositivas e de bem estar, equiparar as pessoas para o trabalho, melhorando a educação e a infra-estrutura e promover a atividade empresarial, particularmente, as indústrias do futuro baseadas no conhecimento.(ANTUNES, 2001)

1.1 A TRANSIÇÃO CAPITALISTA NO BRASIL RECENTE

O modelo fordista aparece no Brasil durante a vigência do plano de metas do presidente Juscelino Kubitschek, na década de 1950. Esse processo, apoiado na abertura ao investimento estrangeiro direto e em investimento públicos em infraestrutura, desenvolve-se nas indústrias voltadas à produção de bens de consumo duráveis (DRUCK, 1999).

O modelo de produção fordista se expande tendo como suporte o programa de substituições adotado pelo governo, sendo que o seu apogeu ocorre no período compreendido entre 1968 e 1973, conhecidos como os anos do “milagre brasileiro”. Após esse período, a indústria brasileira, em aspectos ligados à estrutura macroeconômica, passa a sentir a crise do sistema capitalista em processo de mundialização, que já havia atingido os países capitalistas centrais, que era motivada pela taxa de lucros decrescente.

É importante ressaltar, conforme descreve Druck (1999), que o fordismo é implementado no Brasil de forma parcial. Diferentemente do observado nos países capitalistas centrais, a rede de proteção social, que se expressava pelo estado de bem estar social, não é implementada no País, tendo por conseqüência um processo parcial de integração dos cidadãos ao mercado de trabalho e ao consumo, levando à exclusão social um contingente significativo da sociedade brasileira.

O projeto desenvolvimentista do País, a partir de 1974, atravessa um período de declínio que se manifestou com maior intensidade nos anos 1980,

quando a indústria brasileira volta sua atenção para o mercado externo. Tal impulso acontece pela necessidade de geração de divisas com o objetivo de saldar compromissos da dívida externa brasileira e em virtude da forte retração do mercado interno, motivado pela crise econômica que então se verificava.

Nesse panorama é que se inicia o processo de reestruturação produtiva no Brasil. Tendo em vista que a indústria brasileira estava voltada, até então, para o mercado interno, fez-se necessário obter melhores padrões de competitividade, a fim de atingir os objetivos de penetração no mercado externo. Levando em consideração os aspectos descritos por Leite (1994), é possível elencar a emergência do novo sindicalismo, as estratégias das empresas multinacionais de difundirem em suas subsidiárias, os programas de reestruturação de inspiração toyotista.

O processo de flexibilização brasileiro, proposto por Leite (1994), é caracterizado por três momentos distintos. O primeiro compreende o final dos anos 1970 e início dos anos 1980, concentrado na implementação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), sem que alterações significativas nas formas de organização do trabalho ou investimentos intensivos em equipamentos de base microeletrônica fossem implementados. Na segunda fase, que se inicia na metade da década de 1980 e estende-se até o seu final, é observada uma rápida difusão de equipamentos de microeletrônica, tendo ocorrido também iniciativas de implementação de novas formas de organização do trabalho. O terceiro momento, que se inicia nos anos 1990, destaca-se como uma fase na qual as empresas concentram seus esforços nas estratégias organizacionais e também, na adoção de formas de gestão da mão-de-obra mais compatíveis com a necessidade de flexibilização do trabalho e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade.

É importante ressaltar que o aprofundamento da flexibilização é incremento da mundialização de capitais, da internacionalização dos mercados e da integração informacional, ou seja, pelas reformas de cunho neo-liberal. Portanto, em conjunto com este processo, a globalização se torna uma aliada no que diz respeito à

expansão dessas práticas. No Brasil, o processo de privatização foi iniciado quando, em julho de 1981. O Decreto Presidencial nº. 86.215/81 criou a Comissão Especial de Desestatização e fixou normas para a transferência, transformação e desinvestimento de empresas controladas pelo governo federal. Os principais objetivos de tal comissão consistiam em fortalecer o setor privado da economia, limitar a criação de empresas estatais e fechar ou transferir para o setor privado as empresas cujo controle pelo setor público não fosse mais necessário ou justificável.

Como demonstra Althaus (2002), em seu estudo sobre o processo de privatização no Brasil, essa comissão identificou 140 estatais prontas para serem privatizadas em curto prazo, das quais 50 foram inicialmente listadas para venda. No entanto, no período de 1981 a 1984, apenas 20 empresas foram efetivamente vendidas, uma alugada e oito incorporadas a outras instituições públicas. Na venda total dessas 20 empresas, que empregavam menos de 5 mil trabalhadores, foram arrecadados US\$ 190 milhões.

No governo do presidente José Sarney (1985-1990), o processo de privatização pouco avançou e foram vendidas cerca de 18 empresas avaliadas, em US\$ 533 milhões, outras 18 foram transferidas para governos estaduais, duas foram incorporadas por instituições financeiras e quatro foram fechadas. Em sua maior parte, tratava-se de empresas pequenas e médias que empregavam 27,6 mil pessoas. Durante a década de 1980, as maiores empresas privatizadas foram a Riocell e a Aracruz, ambas na área de celulose.

Para o Banco Mundial, a primeira fase do processo de privatizações, no Brasil, foi um clássico exemplo de fracasso. Os anos 1980 foram mais de retórica e menos de esforços no sentido de privatização, com resultados modestos que afetaram de forma muito pequena a participação do Estado na economia, o que foi confirmada pela Constituição de 1988, a qual estabelecia monopólios públicos nos setores considerados estratégicos da economia. (ALTHAUS, 2002)

O governo de Fernando Collor, em 1990, coincidiu com a adoção de medidas econômicas de caráter neoliberal e menos de dois anos após a promulgação

da nova Constituição. Ele foi o responsável pelo lançamento da Lei nº. 8.031, de 12 de abril de 1990, que deu origem ao Programa Nacional de Desestatização (PND), ampliando significativamente o alcance da privatização no Brasil. Durante a década de 1990 até o seu final, em 1999, havia sido privatizadas 119 empresas.

O principal método de privatização utilizado pelo PND foi o sistema de leilão em bolsa de valores. Foi criada a Comissão Diretora da Privatização que era encarregada de supervisionar o programa e tomar as decisões sobre questões principais como, por exemplo, aprovar a forma e as condições de venda da empresas, em especial o preço mínimo em leilão. Uma das características que gerou mais controvérsias, de acordo com o exposto por Guerra, foi o fato de que até 1996 permitia-se o pagamento não somente em dinheiro, mas também com diversos títulos de dívida pública que eram aceitos pelo seu valor nominal, apesar de serem negociados no mercado com deságios significativos. (GUERRA, 1989)

O processo de privatização no Brasil resultou, na visão de Guerra, basicamente de três aspectos. Primeiro, das mudanças na área política, com o fim da visão de que a venda de estatais ou a propriedade estrangeira de setores como siderurgia, telecomunicações ou infra-estrutura constituíam ameaça à segurança nacional. A relação cada vez mais estreita entre política macroeconômica e privatizações que passou a ser vista não mais como uma discussão ideológica e, sim, como instrumento de implementação e de mudança dessas políticas, além da ênfase dada ao desenvolvimento, que passou a privilegiar a eficiência e não a simples acumulação de capital. Além disso, outra motivação desse radical esforço de privatização foi a incapacidade do Brasil estabilizar sua economia e manter um crescimento sustentado, processo até hoje não concluído. Por último, do crescente déficit das contas públicas, que limitou a capacidade do Estado em intervir na economia e financiar as necessidades de investimentos de suas empresas, cuja situação piorou ainda mais quando o governo começou a fixar os preços dos produtos dessas empresas em níveis baixos e irrealistas para subsidiar as exportações e controlar artificialmente a inflação. Essa atitude fez piorar a qualidade dos serviços

prestados pelas empresas públicas contribuindo para o aumento do apoio às privatizações. No período 1991-2000, foram gerados US\$ 100,3 bilhões de receita de venda e transferidos US\$ 18,1 bilhões, em dívidas com as privatizações. Firmou-se, assim, o conceito do Brasil como um dos maiores processos de privatização do mundo.

A continuidade do processo de privatização aconteceu com a chegada de Fernando Henrique Cardoso à presidência do país, em 1994. As principais medidas tomadas de imediato foram a efetivação da abertura comercial, iniciado no governo Collor, o programa de privatizações e o conseqüente estímulo à entrada do capital estrangeiro no país, a implantação do Plano Real e a adoção de uma política monetária restritiva, o abandono da política industrial à revisão das Leis Trabalhistas e a flexibilização das relações de trabalho no sentido de “modernizar” as relações entre capital e trabalho.

As políticas neoliberais, em virtude da existência de um mercado globalizado, conseguiram que as amarras protecionistas do Estado fossem liberadas. Assim, o Estado brasileiro passou a exercer uma função de apoio e não mais de controle. Por isso, o governo aderiu às políticas da desregulamentação e da privatização de atividades econômicas consideradas, até então, como autênticas reservas nacionais, cuja exploração somente era permitida no âmbito estatal, como os setores da siderurgia, sistema bancário e das telecomunicações.

Essa breve retrospectiva ajuda a estabelecer a relação da mudança do paradigma produtivo, pois se a globalização, de um lado, alterou as leis que orientavam o funcionamento econômico, de outro lado, fez surgir uma nova realidade capaz de orientar as ações de ordem política e econômica. A conseqüência de tudo isso é uma alternativa de regulamentação da economia através do neoliberalismo.

Para os economistas neoliberais o desenvolvimento econômico dos países exige reformas nas estruturas econômicas a fim de adaptá-los ao mundo globalizado. Segundo essa perspectiva, conforme relata Maldonado, é fundamental

a abertura da economia à concorrência internacional, pois essa forma de agir seria a única capaz de ampliar a liberdade de movimento ao capital e de desregular os mercados internos, principalmente o mercado de trabalho. (MALDONADO, 1998)

Dessa forma, a privatização das empresas estatais é posta como a solução para a efetivação dessas reformas econômicas, pois permite ao capital buscar seu objetivo principal, o lucro máximo. Isso significa que, se durante o século XX o mundo presenciou a transição do modo taylorista/fordista para o sistema flexível de acumulação, a essência do capitalismo manteve-se inalterada. O mundo atual permanece regido pela racionalidade econômica; contudo, dentro dos parâmetros neoliberais para a flexibilização do mercado.

Na próxima seção, tratar-se-á das características do sistema flexível de produção, explicitando-se quais são as novidades deste sistema, face aos anteriores. Afinal, a transição do sistema de produção taylorista/fordista para o sistema flexível de acumulação traz novidades para a forma de gestão empresarial. A empresa flexível consegue responder a incertezas e riscos de forma variada, consegue mudar rapidamente produtos, processos ou mercados, se for necessário. Para isso, utiliza-se de novas tecnologias, infra-estrutura diferenciada e trabalhadores flexíveis.

2. A FLEXIBILIZAÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO E O MUNDO DO TRABALHO

Estamos transferindo sua chamada para um de nossos atendentes. Por favor, aguarde. (Gravação padrão para transferência do atendimento eletrônico para o atendimento humano, 2004)

A acumulação flexível foi estabelecida em contraposição à rigidez do sistema fordista. Em relação ao mundo do trabalho, Harvey analisa que a acumulação flexível resulta em altos níveis de desemprego estrutural e numa completa alteração nas relações de trabalho, incluindo a pulverização do poder sindical, no mesmo sentido que desconstrói classes trabalhistas, tornando os trabalhadores precários, de expediente parcial e ou de contratação por tarefa, que operam suas tarefas em domicílio ou em ambiente terceirizado.

O mercado de trabalho, por exemplo, passou por uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor contratos de trabalho mais flexíveis. É difícil expor um quadro claro, visto que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer as necessidades com frequência muito especificadas de cada empresa. Mesmo para os empregados regulares, sistemas como “nove dias corridos” ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, vêm se tornando muito mais comuns. Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado. (HARVEY, 1993, p.143)

A nova estrutura produtiva das empresas, esclarece Harvey é composta por três diferentes grupos de trabalhadores. O primeiro desses grupos, o menor, é constituído por empregados regulares, que têm todos os benefícios dessa condição, ou seja, gozam de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de reciclagem, além de uma pensão, seguro, devendo em contrapartida, possuir alta

mobilidade física e funcional, apresentando capacidade de aprendizagem e adaptação. O segundo grupo, denominado de periferia, é formado por empregados em tempo integral com habilidades disponíveis ao mercado de trabalho, como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado. O terceiro grupo, também periférico, é composto de trabalhadores de tempo parcial, empregados casuais, temporários, subcontradados. Sendo que esse último grupo aparece como sendo aquele que está em crescimento contínuo nos últimos anos, como é o caso dos trabalhadores das centrais de atendimento.

Partindo dessa constatação, identifica-se que a concentração de flexibilidade está de forma mais evidente no terceiro grupo, pois é nesse grupo que os trabalhadores aparecem como subcontrados ou terceirizados. É nessa condição que o trabalhador perde em termos de salário e de segurança no emprego.

Além disso, vale ressaltar que essa situação de subemprego, a qual não estabelece um vínculo empregatício e, principalmente, a questão do trabalho informal, aquele sem salário fixo, faz pensar sobre como os trabalhadores podem responder a esse novo paradigma produtivo de alta flexibilização e corrosão de direitos conquistados. Para isso, é necessário lembrar que o capitalismo é um meio de produção determinado historicamente pela relação subordinada entre trabalho e capital, no qual, os principais agentes desse sistema são por um lado, o capitalista e por outro, o trabalhador assalariado. Assim sendo, o trabalhador recebe o atributo de assalariado a partir do momento no qual se determina ser ele livre para vender a sua força de trabalho, cujo valor atribuído a essa venda é o seu salário. O valor mínimo convencionado pago a esse trabalhador concretiza-se no mínimo salário necessário para a manutenção da sua existência. (MARX, 2001)

Partindo desse pressuposto, é possível afirmar que o trabalhador do mundo flexível perde sua identidade de trabalhador assalariado, a partir do momento em que não há mais a configuração de um trabalho formal. Isso significa que, até então, tinha-se a figura de um trabalhador assalariado constituído

historicamente como um agente social na medida que se identificava como essa espécie de trabalhador. A flexibilização, junto com a imposição de um trabalhador informal, faz surgir uma confusão de caráter psicológico, mas também de caráter social.

Por outro lado, essa espécie de arranjo flexível permite relevante modelação na organização do trabalho e oportunidades de formação de negócios para indivíduos e famílias, como também uma volta a sistemas mais antigos de trabalho, dos tipos artesanal, familiar, patriarcal. Isso deve ser visto, contudo, como uma forma de fragilização do trabalhador, à medida que impede quaisquer tipos de representação classista ou de associativismo regular.

Propondo-se a fazer a crônica do salário, o estudo de Castel (1998) sobre a difusão do assalariamento, explicita que a fase atual da sociedade capitalista é o período no qual a questão salarial deixa de estar tão presente. Primeiramente, porque a relação de trabalho dominante da sociedade industrial contemporânea demonstra que o mundo pode ver a condição proletária, a condição operária e a condição salarial numa espécie de *continuum* das relações de trabalho.

Na condição operária o trabalhador era visto praticamente como uma exclusão do corpo social; constatação que prepara para o início de uma consciência de classe, a qual passa a definir uma identidade social aos trabalhadores. O Estado, nesse período, atua de forma a manter a seguridade social e as demais proteções básicas. Contudo, é o salário que, sendo uma renda mínima, regulamenta o ritmo da produção. Além disso, a coerção e a regulação são realizadas pela imposição do ritmo da máquina. Surge, assim, um processo de racionalização técnica, no qual o operário é fixado em seu posto de trabalho, sendo tolhido de sua liberdade de circulação, ao mesmo tempo em que se insere uma cronometragem de tarefas que estabelece o seu encadeamento sincronizado.

Essa condição de operário, porém, fornece ao trabalhador o direito de receber um salário e esse, por sua vez, permite a aquisição dos produtos que necessita. Outro aspecto importante dessa condição é a inscrição de um direito, o de

trabalhar, de ter trabalho. Nesse direito, o trabalhador se reconhece como um membro de um coletivo dotado de um estatuto social, além da dimensão puramente individual do contrato de trabalho.

O ano de 1936, na Europa, especialmente na França, foi um marco de reformas que auxiliaram o reconhecimento de uma força social. Nesse período, surgem reivindicações contra a organização científica do trabalho que não conseguem apagar o sentimento de dependência operária, de subordinação. O operário aparece como o *homo faber*, por excelência. O trabalho produtivo é visto como aquele que resulta num bem material, útil, consumível (CASTEL, 1998). As reformas de 1936 – 1.123 convenções coletivas – demonstram o reconhecimento da classe operária como força social determinante. Com isso, foram conquistadas as férias remuneradas e a semana de 40 horas de trabalho. A redução da jornada de trabalho era “alimentada por uma dupla razão: ajudar o trabalhador a recuperar sua dignidade, rompendo com o embrutecimento de um trabalho contínuo; lutar contra o desemprego, dividindo o trabalho com o maior número de operários.” (CASTEL, 1998, p.438)

Cabe ressaltar, aqui, que as ocupações nas fábricas dessa época eram motivadas pelas condições impostas pelo taylorismo/fordismo, ou seja, pela cadência, pela cronometragem e pelo controle constante. Portanto, mesmo que a classe operária tenha tido vitórias contra a organização do trabalho vigente, permaneceu o sentimento de subordinação, pois havia ainda a relação de dominação pela classe patronal.

A partir dos anos 1970, há um aumento do proletariado de colarinho branco e do salariado burguês, como também há o desenvolvimento das atividades terciárias. A promoção desse tipo de salariado diminui a esperança de uma revolução operária. Assim, há o aparecimento de um modelo de sociedade que é organizada em torno da concorrência entre pólos diferentes de atividades salariais, na qual a condição de assalariado se torna modelo privilegiado de identificação de um trabalho remunerado. O chamado emprego típico era caracterizado pelo seu

vínculo contratual firme, cercado de formalidades e operacionalizado através de um contrato de trabalho de duração indeterminada.

A flexibilização busca romper com o modelo clássico de relação laboral, fundado na necessidade social de tutela legal da parte mais fraca, o trabalhador. Em favor, portanto, de uma nova concepção, na qual deve prevalecer a ocupação do trabalhador e não o emprego típico, caracterizado como o emprego assalariado. Novas formas de contratação e de organização do trabalho, portanto, puderam emergir, tais como o teletrabalho, trabalho em domicílio, o sistema de fabricação flexível, o trabalho em tempo parcial, os horários flexíveis.

Nesse ponto é importante introduzir a idéia de que essa reestruturação do mercado de trabalho teve um coadjuvante importante, o avanço tecnológico. Esse avanço tecnológico, cuja potencialidade ocorre através da revolução informacional baseada na interpenetração entre informação e produção; caracterizada por uma polifuncionalidade, uma flexibilidade e por uma estrutura de redes descentralizadas (LOJKINE, 1995). No novo modelo produtivo predomina um paradigma técnico-científico traduzido pelas inovações nas áreas de microeletrônica e informática. O uso intenso dessas ferramentas interfere diretamente nos postos de trabalho e nas técnicas de gestão, ao passo que são incluídas tanto como facilitadoras do processo produtivo, como mecanismos de controle.

Sobre a questão do avanço tecnológico, merece destaque o fato das redes descentralizadas, pois se trata da forma de organização atual do capital, favorecida pela informatização e agilizando a acumulação. Em consequência, o trabalho ganha a flexibilidade e ajuste multifuncional. Frente a uma acirrada competição, exige-se um trabalhador mais qualificado.

A essência da nova revolução tecnológica traduz a superação dos limites da revolução industrial, através da interação entre a produção e a esfera dos serviços. Sobre esse aspecto, pode-se afirmar que a demanda por serviços de toda espécie cresceu surpreendentemente (LOJKINE, 1995). A participação do setor industrial em países desenvolvidos, como a Grã-Bretanha e Estados Unidos,

diminuiu em média 40%, no fim do século XX. Fornecendo um exemplo desse dado, Sorj relata que o

... maior grupo ocupacional norte-americano (30%), e o que mais cresceu nos anos 80, abrange empregos que envolvem algum tipo de interação ou contato direto entre produtor e comprador de um serviço. Nesta categoria estão incluídos vendedores em restaurantes, hotéis, secretárias, corretores de imóveis, enfermeiras, terapeutas, comissários de bordo, caixas de supermercado e lojas etc. O que caracteriza essas ocupações é que a qualidade da interação estabelecida produz significados que operam como importantes sinalizadores do valor do produto para os consumidores. (SORJ, 2000, p.30)

Significa afirmar que o próprio trabalhador se transforma em parte integrante do produto que está sendo oferecido ao cliente, numa espécie de individualização, ou especificação autônoma. Nessa nova configuração há, portanto, o incremento na área técnica, o que tem provocado o recrutamento de prestadores de serviços para realização das novas atividades decorrentes dos avanços tecnológicos. Assim, com o crescimento do setor de serviços torna-se necessário ao trabalhador possuir determinadas competências, como polivalência, capacidade de relacionamento interpessoal. Por outro lado, novas formas de controle gerencial ou regulação são exigidas do capitalista.

Ainda a respeito da expansão do setor de serviços, Offe indica que há nas sociedades capitalistas uma crescente necessidade funcional de serviços, decorrente de carências sistemáticas. Para solidificar o argumento de que os serviços são necessidades sistemáticas, o autor salienta que o crescimento das funções terciárias é decorrente da concorrência econômica que força as empresas individuais a instituírem quadros de funcionários de serviços. Além disso, aponta que o conflito do trabalho assalariado frente ao capital exige esforços constantes para a manutenção do ciclo reprodutivo capitalista. No entanto, alerta que a provisão de funções de serviços nas sociedades capitalistas é possível apenas mediante uma forma estruturalmente especializada de monopólio jurisdicional (OFFE, 1989).

Isso segue a análise de que os serviços realizam uma função mediadora e reguladora de um mercado anônimo orientado para o lucro. Nesse sentido, Offe estabelece uma classificação dos serviços. Para ele, serviços no sentido espacial, são

serviços que incluem o comércio, os transportes e as comunicações e, do ponto de vista temporal, são os recursos disponibilizados pelo sistema bancário.

A definição proposta pelo autor, no entanto, está embasada por um conjunto de negação de atributos que, por não dispor de atributos característicos do setor primário ou do secundário, caracteriza-os como pertencentes ao setor terciário. Em verdade, essa análise supõe uma diferenciação de trabalho produtivo e trabalho improdutivo, trabalho material e trabalho imaterial. Dessa forma, consegue propor um conceito abrangente do que é o setor de serviços, em virtude da totalidade das funções no processo de reprodução social, uma vez que estão voltadas para a reprodução das estruturas formais, das formas de circulação e das condições paramétricas, dentro das quais se estabelece a reprodução material da sociedade.

O conceito da reprodução das estruturas formais, enquanto instrumento para a determinação sociológica de atividades do setor de serviços, é entendido de modo conscientemente amplo: ele compreende a manutenção das condições físicas da vida social, dos sistemas de normas culturais e legais, a transmissão e o desenvolvimento do acervo de conhecimento de uma sociedade, seus sistemas de informação e circulação. Além disso, não entendemos a reprodução em um sentido estático, mas sim abrindo espaço para processos de inovação e adaptação ativa daquele ordenamento cultural, administrativo e político, que os serviços devem manter. (OFFE, 1994, p.15)

Considerando esse processo de inovação e adaptação ativa do sistema social, é possível compreender que o setor de serviços possui, realmente, a função de preservar os sistemas produtivos, sendo que essa ação está relacionada com uma racionalização capitalista voltada para o aperfeiçoamento de mecanismos que garanta o alcance dos objetivos relacionados à produtividade e ao lucro. Sob essa realidade, percebe-se que a racionalização é intensificada pela revolução informacional na medida em que essa permite um aumento de produtividade proporcional à redução de tempo de trabalho socialmente necessário.

A redefinição do conceito de trabalho produtivo e improdutivo e de trabalho material e imaterial aparece como fundamental no sistema flexível, porque o trabalho imaterial – de diagnóstico, concepção, formulação, formatação, distribuição, venda de produtos e pós-vendas – aumenta, devido a tecnologia

possibilitar que menos trabalhadores produzam mais produtos materiais (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

Com efeito, o desenvolvimento do trabalho em serviço traz a problemática da mensuração da produtividade. “Torna-se então sempre mais difícil definir normas de produção dos serviços e estabelecer uma medida “objetiva” da produtividade” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.45). O sistema capitalista necessita, contudo, continuar medindo, no regime flexível, a obtenção de seus lucros. Para tanto, utiliza-se das inovações tecnológicas. Adiante, tratar-se-á da avaliação a qual estão submetidos os trabalhadores dos *Call Centers* e será possível compreender como que *softwares* são desenvolvidos para isso.

Com efeito, as novas tecnologias da informação extrapolam o setor primário, penetrando nas mais diversas áreas do terciário. É assim que as empresas do setor de serviços se justapõem com as indústrias de transformação e utilizam-se dos métodos tecno-organizacionais nestas empregados. O capitalismo flexível destina sua concepção de sistema produtivo mediante a utilização maciça de recursos tecnológicos de informação.

É nesse sentido que o setor de telecomunicações torna-se fundamental para a produtividade empresarial, pois é a partir de redes informacionais possibilitadas pela difusão da *Internet*, da telefonia, da teleconferência é que as empresas podem mais rapidamente coletar informações pertinentes às suas decisões estratégicas. Nesse contexto, o setor de telecomunicações passa a ter um papel importantíssimo, pois as empresas deste setor efetuam a gestão informatizada da riqueza, uma vez que são estas empresas que realizam o processamento destas informações. Dessa forma, é nas empresas de telecomunicações que se vislumbra inicialmente a implementação de programas de inovação tecnológica e reestruturação administrativa. Por essas razões, também, o setor de telecomunicações foi tão focado quando do início do processo de privatização, sobretudo no Brasil, afinal, foi a partir daquele momento que foi possível expandi-lo para os mercados mundiais, tornando-o ainda mais competitivo.

Retomando o ponto do avanço tecnológico, tem-se, contudo, a implantação de novas formas de gestão, que necessitam de inovações nos seus aspectos normativos e organizacionais. Nesse sentido, modificam-se as formas de organização e as relações entre pessoas e empresas, principalmente através do sistema de rede que permite flexibilidade e alta taxa de adaptação. Por essas razões, a forma mais peculiar de flexibilidade e de parceria surge na terceirização. Dessa forma, a terceirização do trabalho encontra-se inserida dentro dessas transformações. Vale lembrar que a finalidade principal do sistema capitalista é a constante expansão do valor de troca, portanto, pode-se definir a terceirização como um processo através do qual uma empresa terceira repassa a outra um determinado serviço ou a produção de um determinado bem com a intenção de alcançar maior produtividade e redução de custos.

A questão que se torna relevante, então, é compreender como os trabalhadores vêm vivendo essas novas condições, marcadas por formas flexíveis de trabalho e de que modo as alterações na estrutura produtiva podem afetar a sua forma de ser. Afinal, a terceirização tem conseqüências não somente na relação entre produtor e cliente, como também na produtividade. Assim, algumas das conseqüências que podem ser apontadas são a desestabilização dos estáveis, a instalação na precariedade – a alternância entre emprego e não emprego; empregos temporários (cultura do aleatório); desemprego recorrente e o déficit de lugares ocupáveis na estrutura social – uma população que ocupa uma posição de não integrados e de não integráveis, pelo menos no sentido durkheimiano, que se refere à integração como o pertencimento a uma sociedade que forma um todo de elementos interdependentes (CASTEL, 1998).

Essa nova configuração flexível da sociedade remete ao desastre proporcionado pelas rupturas do vínculo social e pela ausência das solidariedades tradicionais. Portanto, a nova questão social deve ser pensada considerando que todos os agentes estão inseridos na sociedade, ainda que distanciados do centro de suas relações. Esse aspecto será melhor abordado no momento em que forem

apresentadas as características do trabalho em questão.

Dessa forma, faz-se pensar que esse período de “crise” seja, também, um momento de transformações sociais e que, por isso é possível que a civilização do trabalho esteja em vias finais. No entanto, enquanto essa previsão não se consolida e o trabalho permanece sendo uma categoria primordial para a análise sociológica, cabe discutir as transformações internas ao capitalismo, suas formas de reestruturação e processos de trabalho, como a produção enxuta, a produção flexível, o toyotismo e a terceirização.

3. A TERCEIRIZAÇÃO DE EMPRESAS ENQUANTO CARACTERÍSTICA DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Todos os nossos atendentes estão ocupados. Por favor aguarde. Nosso tempo médio de atendimento esta na faixa de 2 minutos. Sua ligação é muito importante para nós. (Gravação padrão de abertura em centrais de teleatendimento, 2004)

O termo terceirização inseriu-se definitivamente ao processo produtivo, indicando a existência de um terceiro que, com competência, especialidade e qualidade, em condição de parceria capitalista, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante.

Para a visão administrativa, a terceirização é uma estratégia econômica que proporciona qualidade agilidade e competitividade através de um processo de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio, permitindo às empresas concentrarem-se em sua atividade-fim. Percebe-se que a terceirização surge com a especialização flexível, isto porque estimula o aparecimento de empresas especializadas em determinado item da produção ou do serviço e com flexibilidade para atender às mudanças do mercado ou às inovações tecnológicas.

A origem da terceirização aconteceu nos Estados Unidos da América, por volta de 1940, durante o segundo conflito bélico mundial. A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser repassadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação destes.

Após o término da II Guerra Mundial, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica, do ponto de vista da administração, eficiente e

eficaz, quando aplicada adequadamente. Essa desconcentração produtiva foi gradativamente implantada no Brasil com a vinda das primeiras empresas multinacionais; principalmente as automobilísticas na década de 1980. Dessa época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como a contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. Dessa forma, as empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter uma economia em atividades pouco significativas. Durante esse início não havia preocupação em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade para a empresa contratante, o interesse era apenas repassar as atividades acessórias de uma empresa para outra, que pudesse realizar essas tarefas sem encarecimento com mão-de-obra contratada diretamente.

As empresas prestadoras também não se preocupavam em melhorar os serviços que prestavam, apenas se detinham em manter os seus empregados nas instalações dos tomadores, sem nenhum incremento profissional. Os seus equipamentos e instrumentos eram os mais simples e rudimentares possíveis.

A terceirização, portanto, pode ser definida como um processo de gestão empresarial que consiste na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa. Para Queiroz, a terceirização é uma técnica administrativa que

Possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência. (QUEIROZ,1998, p. 53)

É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Essa característica do capitalismo flexível fez com que os empresários se preocupem com a qualidade, a competitividade, a agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores. Por essa razão, as empresas contratantes e contratadas

admitem poder contar com uma empresa que é especializada em determinado serviço, o que aumenta a garantia de qualidade e de competência.

A terceirização pode ser viabilizada por vários meios, que se constituem em veículos através dos quais os projetos podem ser planejados e implantados. A forma de terceirização mais utilizada é a prestação de serviço. Essa modalidade de terceirização ocorre quando o terceiro intervém na atividade-meio do contratante, executando o seu trabalho nas instalações deste, ou onde for determinado.

Para caracterizar o modelo de produção terceirizada, há o conhecido caso da empresa de roupas Benetton que

oferece a um comerciante a sua marca e a sua mercadoria; vale dizer, uma ‘aura’, uma identidade, um meio de produção de renda. O comerciante não será mais o comerciante anônimo, mas o negócio “Benetton”. Em troca, ele venderá somente mercadoria Benetton, seguirá regras precisas de estilo e de comportamento, e se ocupará por honrar a ‘marca’. É este nome, com o seu enorme potencial comunicativo, fruto de investimentos bilionários, que será a fonte de renda e o verdadeiro princípio de identidade. (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.60).

É importante esclarecer que o processo de terceirização, propriamente dito, é aquele que estabelece relações entre empresas – contratante e contratada - e não, entre empresas e pessoas, como nas formas comuns de emprego, o que também pode acontecer na margem do trabalho informal. Ainda assim, é claro que pessoas irão se relacionar com pessoas, mas cada qual com seu papel definido pela pertinência a uma das empresas envolvidas.

O vínculo empregatício, a subordinação hierárquica e o salário, típicos da relação de emprego, não existirão com as pessoas – competem à empresa contratada, quando há necessidade de pessoal. A terceirização, enquanto alternativa para a gestão do trabalho, é justificada ao se afirmar que, diante do aumento dos custos fixos e insumos é possível às empresas reduzirem seus gastos com salários e encargos trabalhistas.

É importante que se tenha claro que a terceirização não tem por objetivo única e exclusivamente a redução de custos, mas, que esta pode ser verificada como consequência do processo de reestruturação produtiva e não como seu foco

principal. Há situações em que se observa um aumento dos custos operacionais e administrativos ao invés da sua redução. Outro ponto a ser destacado é a relação “custo x benefício” da eficiência, qualidade e produtividade que se observa como decorrência da concentração da atenção nas atividades essenciais (atividades-fim). Como qualquer estratégia administrativa, a terceirização gera impacto na atividade econômica, que pode ser resumido em termos de benefícios e de desvantagens.

Dentre os benefícios que a terceirização proporciona, tem-se a desburocratização administrativa e alívio da estrutura organizacional para a empresa contratante. Além disso, afirmam os empresários que há melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final; ou seja, o processo de terceirização é defendido com mais especialização na prestação de serviços, mais eficácia empresarial, aumento da flexibilidade nas empresas, agilidade decisória e administrativa; simplificação da organização, economia de recursos humanos, financeiros, materiais, de instrumental e de equipamentos.

O elenco de atributos da terceirização apresentado pelos estudiosos da administração é resultado de uma visão desideologizada do fenômeno; afinal, sua preocupação não está voltada para os seus aspectos jurídicos, políticos, nem sociais. Sua preocupação é gerada dentro da concepção capitalista, ou seja, voltada para a manutenção da dinâmica econômica dentro do sistema flexível. Em verdade, com o desenvolvimento do capitalismo do modo de produção taylorista/fordista para o sistema flexível, a racionalidade passa a ser a linha de ação de uma lógica do agir econômico. Dessa forma, o processo de racionalização tem significado a partir de uma ideologia de acumulação crescente que se traduz em modernização e automação, unindo tecnologia e ciência. A terceirização, enquanto uma característica do sistema flexível, é uma reestruturação das técnicas administrativas, da qual depende, de fato, uma importante variável, o crescimento econômico. Por essa razão, pode-se dizer que nesse processo o desenvolvimento do sistema capitalista é determinado pela lógica de um progresso técnico e científico, no qual novas formas de gestão são aplicadas visando torná-lo flexível (HABERMAS,

1977).

A terceirização aponta para o fato de que o processo resulta em prejuízos à classe trabalhadora, no que diz respeito à desobrigação ou redução dos encargos legais e sociais diretos, redução salarial e redução dos benefícios concedidos aos seus empregados, tendo como conseqüências, a baixa qualidade de vida, o crescimento do desemprego e problemas de ordem social.

A atividade empresarial, portanto, é fragmentada no sentido horizontal pela terceirização. O processo produtivo é dividido entre empresas dissociadas e independentes, que trabalham dentro de um regime de parceria, dando ao sistema flexível, o formato de redes. A propósito, o modelo da fragmentação horizontal, no Brasil, teve sua forma explicitada pelas medidas tomadas pelo Presidente Fernando Collor, em 1990: “especial ênfase será estabelecida para as pequenas e médias empresas tecnologicamente dinâmicas, de maneira a difundir o uso de subcontratação pelas firmas de maior porte e combater a excessiva concentração vertical hoje observada.” (Ministério da Economia, 1990, p.10)

A terceirização, no entanto, comporta a incerteza no que diz respeito à assimetria informacional, pois uma vez definidos os termos e os valores do contrato, o contratado estará mais informado do que o contratante sobre os custos de operação e possibilidades de atender o que foi especificado no contrato, não existindo certeza sobre a qualidade do produto final. Não há também a possibilidade de controle pleno do contratante sobre a ação do contratado. Assim, esse último poderá no decorrer do cumprimento do contrato, fazer todos os esforços no sentido da diminuição dos custos, com implicações na qualidade do produto ou do serviço.

A outra fonte de incerteza é a duração dos contratos. Quanto mais longos, mais conflitos podem surgir. Esses conflitos podem ser gerados pelo surgimento de inovações tecnológicas que tornam menos interessante o contrato do que ele era no início ou ainda por fatores da própria relação. Entre esses apontam-se diferenças de salário entre funcionários da contratante e da contratada que executem as mesmas funções, que podem levar aos funcionários da contratada a solicitarem equiparação

salarial junto à Justiça do Trabalho.

Para reduzir essas incertezas, dois mecanismos são realizados pelas empresas: o primeiro é a relação de autoridade e o segundo, a relação de confiança. A relação de autoridade, na terceirização, é determinada pela dependência econômica, que traz consigo uma subordinação profissional que se traduz no respeito estrito das normas técnicas, as quais a empresa terceira se encontra obrigada a cumpri-los através dos contratos (ROBORTELLA, 1994).

Trata-se de uma dependência de fato e não de direito. Porém, por ser cunhada na dependência econômica, tal relação de autoridade pode gerar uma situação em que cada empresa persegue seu objetivo individual, distanciando-se do princípio da parceria. A contratante, a cada nova negociação, ativa a concorrência para fazer baixar os preços, provocando renovação das empresas contratadas. Por sua vez, a empresa contratada negligencia a qualidade dos trabalhos, ou ainda aceita trabalhos que já no início, sabe que não poderá cumprir integral e corretamente.

Para fortalecer a posição de parceria, surge a relação de confiança como o segundo mecanismo para redução da incerteza da terceirização. A troca econômica contratada exige, para sua efetivação, a constituição de redes de laços pessoais e sociais. Assim sendo, a confiança será sobretudo um ato de construção social, de trocas sociais, noção complexa que integra a noção de compromisso, de mobilização, que assenta na confiança e na reciprocidade e, ainda, na durabilidade contratual, explicitada em cláusula de confidencialidade, na qual estabelece que entre as empresas existe uma relação restrita, que apenas pode ser quebrada se surgir um concorrente que disponibilize os mesmos serviços com preços reduzidos.

Determinado ciclo do processo produtivo pode ser terceirizado em virtude da crescente evolução tecnológica. Em relação às centrais de atendimento, em específico, torna-se desinteressante técnica e economicamente para as empresas manterem esse setor diretamente em suas estruturas físicas, mesmo nos casos que se pode pensar a composição de sua atividade-fim. A rápida alteração das técnicas de informática pode transformar em acessória uma atividade tradicionalmente

integrada aos objetivos empresariais, como nos casos das empresas operadoras de telefonia fixa e móvel.

O custo de manutenção com os equipamentos e *softwares* de alta tecnologia utilizados em uma central de telefonia justifica, em muitos casos, a terceirização. As empresas terceirizadas, no momento em que se especializam apenas em soluções para centrais de atendimento, equiparam suas estruturas com discadores automáticos que possibilitam a discagem de tal forma que apenas as ligações que são válidas, ou seja, as que são atendidas por voz humana são repassadas pelos operadores das campanhas de vendas ativas. Outro sistema utilizado nas centrais é responsável pela gravação digital do conteúdo das chamadas. Assim, em servidores de alta capacidade são armazenados os registros das ligações que são efetuadas, essa ferramenta possibilita não apenas a segurança jurídica do que é negociado por telefone, mas também permite a captura no banco de dados das chamadas com o objetivo de avaliar o atendimento prestado pelo operador.

Percebe-se, dessa forma que a integração entre o sistema de telefonia e o computador é uma constante nas empresas especializadas nesse tipo de serviço. Por essa razão é justificável a transferência dessa atividade por parte das demais empresas, pois com isso é possível que com a correta tecnologia a produtividade seja incrementada e, conseqüentemente, as metas empresarias atingidas.

Questão delicada se coloca quando essa busca por produtividade se choca com os atributos da condição humana. A terceirização de empresas é um negócio do ponto de vista da lógica do capital, contudo, ele é realizado com pessoas que se sentem pressionadas por essa alteração sistêmica.

3.1 O Processo de Terceirização Dentro das Telecomunicações no Brasil

A terceirização de empresas é um processo decorrente da reestruturação produtiva, ou seja, uma conseqüência dos ajustes realizados pela implantação do sistema flexível. Como tal, ela deve ser compreendida dentro de um conjunto de

alterações, dentre as quais se destaca o crescimento do setor de serviços, especificamente, no ramo das telecomunicações.

As telecomunicações brasileiras passaram por um processo de privatização, mediante procedimentos políticos na primeira metade da década de 1990, cuja conclusão aconteceu em 1998. É necessário compreender esse processo para entender como foi possível a terceirização dos *call centers*.

3.2 A Privatização das Telecomunicações no Brasil

Como dito anteriormente, o processo de privatização é uma consequência de medidas impostas pelo regime político neoliberal adotado pelo governo a partir de 1990. Para a análise aqui proposta é necessário evidenciar o processo de desestatização do setor de telecomunicações. É mediante essa mudança no setor, portanto, que se abre caminho para o advento da terceirização. O breve histórico demonstrado nesse item é importante para se compreender a reformulação por que passou o setor.

O aumento do capital estatal no setor de telecomunicações foi ocasionado pela instituição do Código Brasileiro de Telecomunicações, em agosto de 1962, através da Lei nº. 4.117 e, também, pelo Decreto nº. 52.026, de maio de 1963, que aprovou o regulamento geral para a execução do código. Informações oficiais do Ministério das Comunicações, este último definiu a competência do Estado no setor, bem como caracterizou os serviços de telecomunicações em categorias, criou o Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), autorizou a criação de uma empresa estatal com o fim de explorar diretamente os serviços de telecomunicações de longa distância – que veio a ser a EMBRATEL – e estabeleceu o Fundo Nacional de Telecomunicações, constituído a partir de um adicional tarifário nos serviços cobrados por 10 anos após a sua criação.

A EMBRATEL foi constituída de forma que seus acionistas só poderiam ser pessoas jurídicas de direito público, bancos e empresas governamentais, sendo consequência da aplicação do artigo 10 do código de 1962, segundo o qual todos os

serviços de longa distância deveriam ser oferecidos por uma entidade estatal. Quanto aos serviços de curta distância, ou seja, aqueles fornecidos dentro de cada unidade federativa, o código era amplo, dando liberdade para os estados e municípios organizarem, regularem e executarem os serviços de telecomunicações, de forma direta ou através de concessão. Cabe ressaltar, que na época da implantação do código, a empresa líder do mercado no setor era uma subsidiária da *Canadian Traction Light and Power Company*, que operava 62% das linhas de telefones fixos do país, e os restantes 38% estavam divididos em mais de 800 entidades públicas e privadas. A Telebrás, por sua vez, foi criada em 1972 com capital predominantemente estatal, sob o comando do Ministério das Comunicações do Governo Federal. A lei que a instituiu previa que ela controlasse uma operadora em cada Estado da Federação, gerindo a participação da União nessas empresas e captando recursos nos mercados para serem transferidos às subsidiárias para execução de projetos aprovados pelo Ministério das Comunicações.

O CONTEL foi absorvido ainda em 1967 pelo Ministério das Telecomunicações, pois já havia cumprido o seu papel de estabelecer as regras para o setor, como aprovação do valor das tarifas, renovação das concessões e estabelecimento de normas técnicas que pudessem garantir a integração de todo o sistema. De fato, a importância de um órgão regulador foi decrescendo à medida que os serviços de telecomunicações foram sendo incorporados pelo Estado.

Este modelo preponderantemente estatal começou a dar sinais de esgotamento ao final da década de 80, pois a demanda por serviços de telecomunicações mais sofisticados e especializados crescia a cada dia, assim como a necessidade de operadoras com maior agilidade e capacidade de investimento para atender a demanda crescente. Como a Telebrás demonstrava não ter condições de atender a essa necessidade do mercado, uma vez que estava sujeita à ampla regulamentação Estatal quanto a tarifas, planejamento estratégico e níveis de investimento, as necessidades dos consumidores continuavam sem ser plenamente satisfeitas.

Em 15 de agosto de 1995, foi aprovada a Emenda Constitucional nº. 8, que pôs fim ao monopólio estatal na operação de serviços de telecomunicações. Neste momento, a Telebrás possuía 95% do mercado brasileiro em planta instalada, sendo a 11ª companhia do ramo no mundo. Seu faturamento líquido era na ordem de US\$ 7,5 bilhões, sendo que o controle das ações com direito a voto pertencia à União: 52,2% das ações ordinárias e 23% do capital total da Telebrás. Os investidores estrangeiros possuíam 27% do capital total da empresa. No momento da privatização, a participação da União havia caído para 51,79% do capital ordinário e 3,68% do capital preferencial, enquanto que os estrangeiros detinham aproximadamente 40% do capital total. Como uma *holding*⁷, não possuía atividade operacional; suas funções eram controlar as políticas para o setor e centralizar a captação de recursos que financiavam os investimentos das subsidiárias. Sua existência justificava-se dentro de um país com proporções continentais e inúmeras disparidades geográficas, servindo como instrumento para desenvolver de forma mais homogênea o serviço de telefonia no Brasil, transferindo recursos das regiões mais ricas para as menos favorecidas, por meio de um mecanismo de alocação diferenciada das receitas dos serviços de telefonia Althaus (2002).

Uma reestruturação nas tarifas era, também, fundamental ao processo de privatização, pois o governo não conseguiria atrair investimentos se não oferecesse retorno. Diante desse panorama, as tarifas, em 1995, apresentavam uma grande defasagem em relação ao nível de preços, como também uma grande distorção por conta do alto componente de subsídio cruzado⁸ das ligações de longa distância para

⁷ Uma *holding* pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. A origem da expressão *holding* está no verbo do inglês *to hold*, que significa manter, controlar ou guardar. A *holding* deve ter uma participação no capital de outras associadas em quantidade e qualidade suficientes para influir sobre sua administração. As *holding* no Brasil, originaram-se a partir de 1976, tendo como base de sustentação a Lei das Sociedades por Ações, que em seu artigo 2º, parágrafo 3º, estabeleceu que a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas. (OLIVEIRA, 1995)

⁸ Subsídio cruzado era o sistema que garantia a expansão e manutenção da telefonia também para as áreas deficitárias e comunidades carentes. Seus custos eram compensados no preço dos serviços mais sofisticados e nas tarifas das regiões economicamente mais desenvolvidas. (Torrens, Antônio Carlos; Lenzi Motim, Benilde M.; Picanço, Katya Cristina; Pereira de Araujo, Silvia Maria; Wawrzyniak, Sônia Izabel; Obara, Sônia S. ALAST - <http://www.alast.org/PDF/Galin/RRL- Wawrzyniak.PDF> Acesso em 31 mar.2005)

o serviço local. Este balanceamento não era consistente com o padrão internacional, pelo fato de que o governo associava a redução no valor real das tarifas públicas às políticas de controle da inflação. Como o único serviço incluído no cálculo da inflação era o de ligações locais, o governo evitava reajustar as tarifas de serviços locais e reajustava em percentuais maiores as de longa distância.

Com isso, a Telebrás começou a recuperar a capacidade de geração de caixa, permitindo que, em 1997, ocorresse um novo reajuste nas tarifas locais e redução nas de longa distância. Foi com essas tarifas que o Sistema Telebrás foi privatizado em 1998, com níveis de preços extremamente competitivos no mercado mundial. Porém, era necessário que se efetivasse a substituição do sistema de repartição da receita por um sistema de remuneração dos meios, pois o sistema em vigor até a privatização era baseado na divisão da receita entre a operadora local (geradora da chamada) e a EMBRATEL, que fazia a conexão entre os Estados e entre os demais países. Neste sistema, a operadora local, que recebia a ligação em sua rede, nada recebia pela prestação do serviço, sendo que as empresas locais com dificuldades financeiras ou que atuavam em regiões menos favorecidas repassavam menores recursos para a EMBRATEL do que as empresas que operavam com eficiência. Com a criação da ANATEL⁹ – Agência Nacional das Telecomunicações, passou-se a utilizar um sistema de remuneração através de um pagamento por minuto pelo uso da rede de outra operadora.

A aprovação da Lei nº. 9.472, de 16 de julho de 1997, definiu um novo papel para o governo executar no setor de telecomunicações no Brasil, deixou de ser provedor de serviços e passou a ser meramente regulador de todo o sistema. O artigo 8º da Lei criou um órgão capaz de regular e definir as regras básicas do setor, atuando como um verdadeiro árbitro nas disputas entre os agentes econômicos. A ANATEL surgiu com a incumbência de elaborar uma proposta para o presidente da República de dois planos necessários à privatização do sistema Telebrás: a) o *Plano Geral de Outorgas*, aprovado em 12 de fevereiro de 1998, definindo que as

⁹ ANATEL. Balanço 2000 < Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em 10 jul. 2004

concessões não teriam caráter exclusivo e determinava a divisão do país em áreas de atuação, com o respectivo número de prestadoras e prazos dos contratos de concessão; b) o Plano Geral de Universalização do Serviço de Telecomunicações, Decreto nº. 2.592, de 15 de maio de 1998, que estabelecia, entre outras coisas, metas em números de telefones instalados e telefones públicos.

A classificação dos serviços das prestadoras tinha como objetivo assegurar a continuidade de tais serviços de forma competitiva, bem como os interesses dos consumidores. Definia e classificava quanto à finalidade dos serviços, âmbito de prestação, tecnologia utilizada e meios de transmissão, assim, deixava claro que a exploração dos serviços não poderia prejudicar o interesse público quando se estabeleceu em lei que a ANATEL era a responsável por decidir em relação à estrutura tarifária para cada modalidade de serviços.

A ANATEL definia que o Poder Executivo ficaria autorizado a promover a reestruturação e a desestatização das empresas de telecomunicações controladas ou não pela União. Assim, permitiria que qualquer medida fosse adotada, tal como a fusão, cisão, dissolução parcial ou incorporação da empresa Telebrás, vedando apenas a ocorrência de fusão ou incorporação de uma empresa de telefonia fixa por outra de telefonia móvel. Além de todas as mudanças ocorridas na estrutura tarifária, o governo importou-se em melhorar a eficiência das empresas do sistema no tocante à redução de custos e do quadro de pessoal (ALTHAUS, 2002).

Pelo exposto é possível pensar que o processo de privatização da Telebrás foi um dos maiores do mundo, bem como um dos mais complexos, e merecia bastante atenção para não se tornar um fracasso, já que havia importantes interesses a serem respeitados: os acionistas minoritários de todas as empresas coligadas que formavam o sistema, e o próprio governo, que tentava garantir para si um prêmio pelo controle no momento da privatização. O modelo finalmente adotado pelo governo, a partir de discussões com participantes do mercado e com a ajuda de consultores contratados pelo Ministério das Comunicações para modelar a venda da empresa, foi a cisão da Telebrás, seguida de privatização. As principais vantagens

do modelo residem no fato de que o governo garantiu que apenas ele receberia o prêmio pela venda do sistema, assegurando o direito dos acionistas minoritários. Então a Telebrás foi cindida em: a) três grandes empresas de telefonia fixa (Tele Norte-Leste, Telesp e Tele Centro-Sul); b) oito empresas de telefonia celular que correspondiam às áreas de concessão desse serviço definidas pela Lei Mínima do Serviço Celular, de julho de 1996; c) a EMBRATEL, empresa operadora de longa distância.

Um fato importante a se observar é que, no momento em que a Telebrás fosse cindida, duas *holdings* teriam de ser criadas, uma para controlar a EMBRATEL e outra para controlar a Telesp. Caso o governo não criasse as *holdings*, a privatização da EMBRATEL e da Telesp ocorreria sem que o governo recebesse o prêmio de controle. Em suma, o modelo ora apresentado permitia ao governo atingir seu objetivo, que era de criar condições necessárias para o estabelecimento de um regime competitivo, assegurando ao mesmo o recebimento do prêmio de controle e garantindo os direitos dos acionistas minoritários da Telebrás.

Com a aprovação da Lei Mínima do Celular, o país foi dividido em 10 regiões para a prestação de serviço celular; o governo estabeleceu a separação total das empresas de telefonia fixa e de celular em um prazo de até 2 anos, a venda das concessões da chamada banda B, e explicitou que somente a partir do ano 2000 começaria a licitar as bandas de frequência correspondentes ao PCS (*Personal Communication Systems*). A lei forçou as empresas subsidiárias a separar a operação de celular, e, no momento da privatização da Telebrás, em julho de 1998, havia em cada Estado duas empresas de telefonia controladas pela Telebrás, uma para o serviço fixo e outra para o serviço móvel. (ANATEL, 2000)

Com a aprovação da lei do celular, o governo promoveu o leilão da concessão do serviço móvel celular da banda B, dividindo o país em um grupo que englobava as subsidiárias localizadas em regiões mais favorecidas e outro grupo englobando as regiões menos favorecidas. O edital previa que cada candidato só

poderia comprar uma empresa em cada um dos grupos, limitando a participação de estrangeiros no capital votante em até 49% e estabelecia as metas de atendimento às localidades em cada região. O leilão mostrou o alto interesse das operadoras estrangeiras no mercado de telefonia brasileiro, como demonstram os jornais da época. Somente para ilustrar, pode-se citar o fato de que o ágio total atingido no leilão foi de 237% do preço mínimo.

Após a aprovação da cisão da Telebrás em 12 companhias *holdings*, em abril de 1998, a data do leilão da venda de todas as 12 empresas foi marcado para 29 de julho de 1998. Ao contrário do que muitos analistas pensavam, a data não foi postergada. No caso do leilão da telefonia móvel, o governo limitou a aquisição por um grupo único, a uma empresa de telefonia. As 12 empresas privatizadas foram divididas em três grupos para o leilão. Diferentemente do leilão da telefonia celular, o governo não impôs qualquer restrição quanto à participação de estrangeiros no capital ou exigiu a presença de operadores de telefonia nos consórcios que iriam comprar a Telebrás. O ágio obtido na venda foi de 64%. (ALTHAUS, 2002, p.41)

O processo de privatização e abertura do setor de telecomunicações brasileiro foi um dos últimos a ocorrer entre os países da América Latina. Com isto, o país pode se beneficiar da experiência de seus vizinhos. As diferenças entre o processo brasileiro e o de outros países é marcante, especialmente no que diz respeito à introdução da competição e às tarifas.

No Brasil, a ANATEL foi criada e colocada em pleno funcionamento antes da privatização, diminuindo a percepção do risco institucional do investidor estratégico na privatização. A ANATEL mostrou a sua independência antes da data da privatização, deixando claro para o investidor que as regras do jogo estavam estabelecidas e seriam seguidas pela agência. Para exemplificar, o governo brasileiro deixou explícito que logo após a privatização seria introduzida a competição em cada área de concessão.

Desde o princípio, o governo destacou que os serviços seriam organizados com base no princípio da livre, ampla e justa competição entre as prestadoras,

devendo o poder público assegurá-la e corrigir os efeitos da competição imperfeita e reprimir infrações de ordem econômica. Esse foi um dos pontos favoráveis do processo, que permitiu, a partir de 2002, a liberdade total de atuação para as operadoras no sentido de ampliação de seus mercados, respeitada a legislação vigente para o setor sobre as condições de qualidade, atendimento e preço a serem oferecidos à população.

Dessa forma, esse breve histórico do processo de privatização das Telecomunicações do Brasil mostra que tal processo auxiliou a expansão do setor de serviços na configuração da nova ordem capitalista, com uma visão ampliada da tecnologia de informação. Em verdade, com a globalização, as barreiras fronteiriças foram reestruturadas de tal modo que os bens materiais e, nesse sentido, os bens de serviço, são consumidos sob o novo panorama do capitalismo e do pós-fordismo. Segundo esse pensamento, é possível afirmar que as empresas de telecomunicações tornam-se símbolo desse processo, passam a ser um fator essencial de produção, entretanto, com produtos diferenciados com serviços de transmissão de dados, por voz, imagem e texto para vários lugares, elos fundamentais nos negócios mundializados. Em suma, a abertura para a concorrência desse ramo disponibilizou a demanda para novas contratações de pessoas, pois era preciso a efetivação de mão-de-obra qualificada para a expansão do setor. Além disso, novas áreas de cobertura tornaram-se uma necessidade e novas bases foram instaladas, novos pontos de venda e de atendimento criados, revolucionando a dinâmica organizacional das empresas pela reestruturação produtiva.

Levando em consideração tais aspectos, o atendimento ao cliente passa a ser um serviço decisivo para as empresas poderem conquistar, fidelizar e reter os clientes. Para difundir essa área e para agregá-la de forma lucrativa, a alternativa adotada foi terceirizar essa atividade, em especial o atendimento telefônico, sinônimo de rapidez e dinamismo. De fato, as empresas de telefonia conseguiram ver nessa nova exigência do mercado uma oportunidade lucrativa de negócios. Para exemplificar isso, basta verificar que as duas empresas de maior destaque na

prestação de serviço terceirizado de atendimento no Paraná são oriundas das duas empresas que até o ano de 2000 forneciam de forma exclusiva serviços de telefonia fixa no estado.

3.3 As Empresas Terceirizadas de Atendimento Telefônico em Curitiba

Para essa pesquisa, tomou-se por grupo amostral as três empresas de maior destaque no ramo de terceirização de atendimento telefônico na cidade de Curitiba. Essa escolha foi justificada pelos dados fornecidos pelo sindicato da categoria o SINTTEL/PR - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas do Paraná.

Doravante, as empresas de *call center*, de maior expressividade na cidade de Curitiba são denominadas, aqui, de Alfa, Beta e Gama. A ordem adotada para essa classificação é justificada pela quantidade de trabalhadores em cada empresa, conforme TABELA 1.

TABELA 1: NÚMERO DE TRABALHADORES POR EMPRESA DE TELEATENDIMENTO EM CURITIBA (2002-2004)

Empresa	out-02	out-03	out-04
Alfa	1800	2519	2694
Beta	950	1085	916
Gama	80	130	167
TOTAL	2830	3734	3777

Fonte: SINTTEL – PR

Com as informações acima, é possível comprovar o crescimento do setor, pois se, em 2002, havia um total de 2830 trabalhadores nas três empresas e após dois anos são 3777 trabalhadores, isso representa um crescimento de 74,93% no número total de postos de trabalho. Assim, evidencia-se a necessidade de avaliar esse novo ramo do setor de serviços, cujo crescimento afeta em muito o mercado de trabalho, sem dúvida.

Primeiramente, verifica-se a história da Beta. Uma empresa de *call center*

do Grupo Sercomtel S/A., criada em meados de 1999, atua em Londrina, norte do Paraná, como operadora de telefonia fixa e celular – , inicialmente, mantinha duas centrais de atendimento localizadas nas cidades de Curitiba e Londrina, cada qual operando 24 horas por dia, durante os sete dias da semana, com cerca de 400 funcionários, entre operadores e pessoal administrativo.

Com equipamentos e *softwares* de alta tecnologia, os atuais *call centers* da empresa Beta estão capacitados a oferecer todos os serviços previstos por uma central que trabalha dentro do conceito de CRM – *Customer Relationship Management*, com foco no processo de fidelização de clientes. Além disso, seus funcionários fazem *telemarketing* ativo e receptivo, atendem os serviços do ramo de telecomunicações, fornecem atendimento ao cliente e para classificados de jornais, e estão preparados para o atendimento pessoal e eletrônico de entidades financeiras, oferecem recursos que combinam o *call center* tradicional com entrada para a *Web*.

Na Alfa, além da situação descrita acima, há casos em que os operadores recebem ligações de clientes para resolver dúvidas dos mesmos em relação a problemas em suas faturas ou no sistema da empresa contratante. Há ainda agentes que trabalham no que é denominado de *Anti Attrition*, ou seja, são trabalhadores treinados para atender os clientes que desejam cancelar seus contratos com a empresa mãe. Ainda, têm-se outros agentes que realizam o atendimento de *help desk* dos serviços de *Internet* banda larga oferecido pela empresa contratante.

Apesar de atualmente haver essa segmentação, a Alfa está formando agentes que denomina de *multi skill*.¹⁰Esses trabalhadores são assim denominados porque estão, após treinamento, habilitados a atender até cinco tipos de produtos diferentes. Ou seja, se hoje há um operador que atende apenas ligações de reclamação de fatura, após o treinamento ele atenderá a todo o tipo de ligação, confirmando o discurso sobre a necessidade do funcionário flexível. O sistema flexível, pede um trabalhador polivalente, capaz de realizar diversas atividades,

¹⁰ Expressão inglesa que significa múltiplas habilidades. É utilizada pelas empresas de *call center* para designar os atendentes/operadores que desempenham mais de uma função, é sinônimo de multifuncional.

porém na função de teleatendente, todos os trabalhadores podem ser considerados como *multi skill*, uma vez que executam mais de uma atividade simultaneamente. Atendem, digitam e falam ao mesmo tempo. Quando da visita à sede da empresa Alfa, pôde-se verificar que estava sendo treinada uma equipe de vendas para receber reclamações de fatura.

Por ocasião dessa visita ao *site* da Alfa em Curitiba, foi disponibilizado o jornal interno da empresa. Nessa edição, o jornal trazia uma retrospectiva do ano de 2003 focada nas conquistas realizadas pela empresa e os benefícios fornecidos aos seus funcionários. Entre essas conquistas constavam a nova estrutura de cargos e salários; programas de desenvolvimento e formação; programa de qualidade de vida no trabalho; convênios com universidades e holerite mais detalhado. Em espaço de maior destaque, o jornal trazia a matéria *Viva com qualidade...e tudo bem*. A reportagem é uma alusão ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho adotado pela empresa Alfa.

ONDE É QUE VOCÊ PASSA A MAIOR PARTE DO SEU DIA? No trabalho, certo? Então, o ideal é ter um ambiente profissional sadio. Com mais atenção ao bem-estar físico e emocional e menos situações de *estresse*. Foi por isso que a Alfa lançou, em novembro, o seu programa de qualidade de vida no trabalho... O objetivo é fazer com que pessoas se sintam mais valorizadas e confiantes e passem a adotar hábitos mais saudáveis. O resultado é bom para todo mundo: mais qualidade de vida, mais disposição e um melhor rendimento. Implementamos o projeto de ginástica laboral inicialmente em Curitiba (PR). As atividades incluem dicas de saúde, ergonomia e postura, além da ginástica laboral. Os primeiros resultados têm sido bastante positivos, com os participantes afirmando que o programa anima e integra as equipes. (Contactanto, ano I, nº2, p.04)

De fato, a Alfa disponibiliza 15 minutos diários para a realização da ginástica laboral. Contudo, conforme as entrevistas realizadas, essa ação não é estimulante em razão de atendentes não confiarem no instrutor, pois o mesmo é um atendente multiplicador de técnicas de alongamento que foram, inicialmente, ministradas por um fisioterapeuta, mas que atualmente são orientadas por outro atendente. A consequência disso, acaba sendo a realização da ginástica como uma obrigação e não como uma prevenção de doenças causadas pelo risco ocupacional, tanto de postura como pela situação causadora de estresse físico ou psíquico.

Na empresa Beta, a ginástica laboral é executada em todos os departamentos da empresa com o acompanhamento de um profissional de fisioterapia, diariamente. Ao avaliar, na próxima seção, os benefícios oferecidos pelas duas empresas, compreender-se-á alguns dos motivos que levaram a empresa Beta receber, em 28 de novembro de 2001, a recomendação para a certificação ISO 9001, na versão 2000, fornecida pela BVQI (*Bureau Veritas Quality Internacional*). A certificação no segmento de *call center* tem foco na prestação de serviços em centrais de atendimento.

Retornando à questão do crescimento do setor, a entrevista divulgada na página www.callcenter.inf.br, o gerente comercial da empresa Beta afirmou que o planejamento da empresa para 2004 previa um crescimento tanto em número de Pontos de Atendimento como também em qualidade de atendimento.¹¹ "Já estamos com um novo prédio na cidade de Londrina com capacidade para 1000 PA's¹² e nossos trabalhos estão orientados a ocupar toda esta capacidade até o final de 2004. Ainda em 2004, estaremos reformulando a sede de Curitiba com a intenção de implantar um número maior de PA's que o atual de 350", afirma o executivo que acredita fechar o ano com um faturamento de R\$ 80 Milhões, e com 2300 PA's. Conforme a visita realizada à sede da empresa em Curitiba, em outubro de 2004, foi possível comprovar que o crescimento da Beta continua a medida em que novos contratos são fechados. Naquela data, a empresa possuía contratos com empresas de diversos segmentos produtivos desde perfumaria, telecomunicações, indústria petrolífera e alimentícia.

Essa variedade de contratos permite verificar que a flexibilidade está presente em todos os níveis da negociação. A flexibilidade da terceirização do setor de atendimento telefônico é um chamariz para a formalização dos contratos entre as empresas. Afinal, é possível terceirizar aquilo que se deseja, ou seja, para atender a necessidade de cada empresa, as terceiras fornecem, basicamente, três formatos de

¹¹ CALL CENTER. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em 5 set. 2004.

¹² P.A é a sigla utilizada para identificar o posto de trabalho dos operadores de *call center*, na íntegra significa Posto de Atendimento ou Posição de Atendimento

prestação de serviço: terceirização total, terceirização parcial, terceirização mista. A terceirização total acontece quando existe o fornecimento de instalações físicas, *softwares*, sistemas de telecomunicações, computadores e gestão estratégica de recursos humanos. No caso da terceirização parcial, as empresas terceirizadas fazem a contratação e o fornecimento dos trabalhadores que irão trabalhar nas instalações da contratante; ainda é chamada terceirização parcial, quando os funcionários da contratante se deslocam para realizar suas tarefas nas estruturas da contratada. Por fim, na terceirização mista, a infra-estrutura é da empresa terceira e os funcionários se mesclam entre os supervisores e coordenadores da contratante, com os operadores sendo funcionários da contratada.

Não são apenas as empresas contratantes que têm perfis diferenciados dependendo da atividade de atuação, pois essa forma de atuação, de acordo com a coordenadora de recursos humanos, define o perfil do atendente que será contratado. Por exemplo, para o atendimento de uma empresa de perfumes e cosméticos será necessário um funcionário que demonstre no seu tom de voz a delicadeza dos produtos oferecidos pela empresa. Por outro lado, um operador que atenda ligações de uma empresa que atua no Mercosul necessitará ter fluência verbal no idioma espanhol. Essas especificações técnicas serão também determinantes para a diferenciação salarial, pois cada projeto, tendo um perfil de atendente específico, terá remuneração específica.

Como será tratado adiante, esse perfil abre espaço para outra diferenciação, a de gênero, explicitada no caso de uma cliente que liga para o serviço 0800 de uma empresa de cosméticos sentir-se-á mais segura com informações oferecidas por outra mulher do que as oferecidas por um atendente do sexo masculino.

Sob outro aspecto, o da motivação organizacional, foi possível perceber, durante a visita à sede da empresa Beta, a preocupação da administração dessa em promover ações motivacionais para seus funcionários. No dia da visita, estava acontecendo uma gincana entre os setores com o intuito de promover a

descontração e integração entre os mesmos. Contudo, foi possível identificar que essa ação acaba se tornando rotineira, como é também o café semanal da área administrativa. Esse evento é um café da manhã promovido, semanalmente, para integrar as equipes de cada departamento da área, assim tornando-se mais uma obrigação dentro da rotina de trabalho. Atividades essas transformam e são agregadas como mais uma atividade de trabalho e não como algo realmente diferente.

Essas atividades, cujo objetivo é descontrair o ambiente de trabalho permitindo que haja liberação do estresse e descompressão, são consideradas importantes nas centrais de atendimento telefônico. Adiante, serão descritos o ambiente de trabalho e as atividades exercidas pelos operadores das centrais, sendo então, possível certificar-se que esse trabalho rotineiro produz um cansaço físico e psicológico. Primeiramente físico, porque realizam tarefas repetitivas, na mesma posição física por várias horas. Em segundo, psicológico, pois não lhes é exigida qualquer carga criativa, eles executam o que lhes é mandado fazer, de forma padronizada e fechada. Além disso, a vigilância e a cobrança constantes são fatores causadores de estresse.

O que se percebe é uma problemática empresarial em relação à questão da saúde no trabalho, principalmente, decorrente de posturas contínuas do corpo do trabalhador em contato com a máquina (computador).

Diante disso, é importante que exista, a partir da empresa, interesse em manter esses grupos de ginástica, afinal, o alívio da carga de trabalho em um momento, é recuperado pela intensificação da produtividade. Mais atentos e menos cansados, os operadores concentram-se mais em suas tarefas, faltam menos e, conseqüentemente, seus desempenhos serão melhores, o número de ligações atendidas será maior, o que aumenta o nível de serviço e a lucratividade dessas empresas.

4. OS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE *CALL CENTERS* EM CURITIBA

*Empresa Gama. Fulano de Tal. Bom dia! Em que posso ajudar Sr. Ciclano?*¹³

(Roteiro padrão para abertura de atendimento nas empresas de call center, 2004)

Uma das primeiras perguntas que se faz ao observar esses trabalhadores é quem são, o que fazem e porque optaram por esse trabalho. Para a captura dessas respostas, foram aplicados formulários de pesquisa e realizadas entrevistas semi-estruturadas.

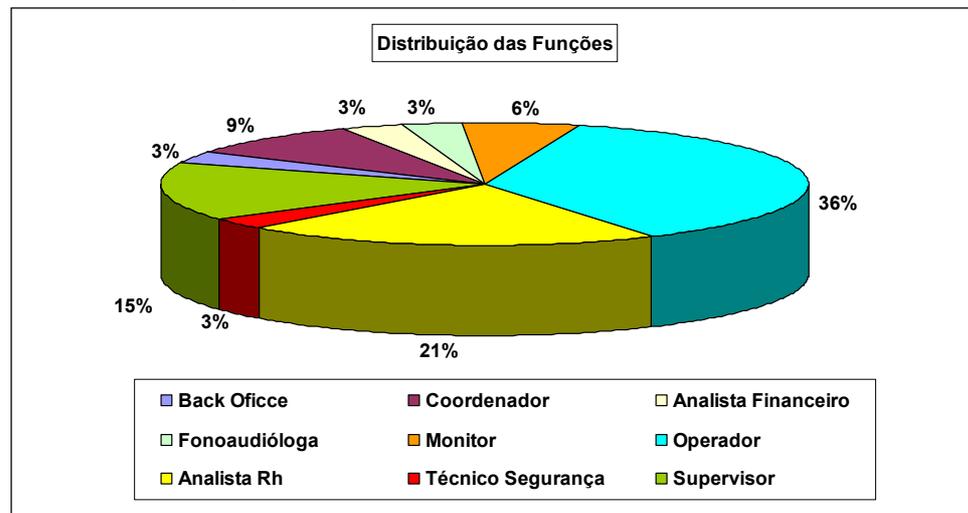
No formulário de pesquisa, buscou-se obter respostas para questões referentes ao ritmo e controle do trabalho e quais os motivos que deixam os trabalhadores satisfeitos com o trabalho realizado.

No total, foram respondidos 70 formulários. Esse número não foi superior devido à ausência de permissão dos dirigentes das empresas quanto à aplicação dos mesmos, no ambiente de trabalho. Por essa razão, os formulários obtidos dependeram da colaboração de colegas, que mediarão a sua entrega a trabalhadores das empresas terceirizadas de *call center*, em Curitiba.

Da mesma forma, foram realizadas 8 entrevistas, fora do ambiente de trabalho. O formulário foi respondido tanto por operadores de atendimento, como por agentes de *back office*, analistas financeiros, analistas de recursos humanos, monitores de atendimento, fonoaudiólogos e técnicos de segurança do trabalho na proporção, demonstrada no GRÁFICO 1.

¹³ É possível ao atendente iniciar seu *Script* dizendo o nome do cliente a partir da interação realizada entre o número do telefone que está originando a chamada e o cadastrado no sistema utilizado.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS TRABALHADORES DE CALL CENTER PESQUISADOS EM CURITIBA - 2004



Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

Para melhor entendimento da organização das centrais telefônicas, cabe o detalhamento de algumas dessas funções. O agente de *back office* é o profissional, também denominado de segundo nível, que entra em ação para resolver os casos em que são abertos protocolos, ou seja, naqueles casos em que para solucionar a dúvida ou reclamação dos clientes faz-se necessário um levantamento detalhado de informações ou uma análise mais criteriosa. Essa função é bastante requisitada para verificar reclamações de faturas das empresas de telefonia e, também, para a emissão de segunda via de documentos. Na realidade, funciona como um suporte para a operação. Nas empresas de telefonia, em específico, existem determinações da ANATEL em relação ao prazo que os clientes dessas empresas devem receber a solução da dúvida ou da reclamação. Por essa razão, os denominados protocolos devem estar em dia, afinal, cada protocolo que é aberto tem uma data específica para ser resolvido. Para exemplificar, em média um agente de *back office* da empresa Alfa deve resolver de 50 a 60 protocolos por dia.

Sobre a questão do cumprimento ou não dessa meta, um agente respondeu durante a entrevista que não é possível alcançar essa meta, pois

A média que entra é muito grande, é 150 protocolos por dia. Eu que já trabalho há quatro anos, consigo resolver, em média, 28. A gente teria que para satisfazer isso, no mínimo, cada um teria que resolver, no mínimo, 60 protocolos. Mas, a gente não consegue. Não é tanto pela dificuldade em resolver o problema do protocolo, mas o problema é a

ferramenta e a falta de pessoal. Tem muita gente de atestado...também, a contratada trabalha com sistema de CRM e é um programa que está em adaptações, só que ele é muito lento e está muito difícil trabalhar, ele não funciona. (Entrevistado 01 – Agente de *Back Office*)

O fato de não haver condições de atingir essa meta, deixa os trabalhadores tensos, pois sabem que serão cobrados pela produtividade. Para essa cobrança entra em cena a figura do supervisor de *call center*. Nessa função, basicamente, o profissional deve fornecer o suporte à equipe em casos de dúvidas, como realizar a tarefa de controle. É o supervisor que realiza o gerenciamento da equipe de operadores e, dessa forma, deve promover estratégias de motivação e de desenvolvimento para o alcance das metas. Além disso, os supervisores diariamente, fazem a checagem de execuções de serviços pelos seus operadores a fim de estarem verificando possíveis falhas humanas ou sistemáticas. De maneira resumida, uma supervisora definiu as tarefas da supervisão da seguinte forma:

O supervisor tem que fazer... Bom, a tarefa básica do supervisor no dia-a-dia é: tem os trabalhos burocráticos, que eu acho bem simples, que é atualizar planilha de frequência, acompanhar o relatório, é ver quem está bloqueado, quem não está bloqueado, é se atualizar lendo e-mail's, procedimentos que eles mandam, monitoração, também. Aí, tem a questão pessoal...que é mais difícil. Eu não tenho tempo pra isso, para dar uma atenção especial pra eles, trabalhar o lado humano. Mas, no pouco tempo que tenho, eu procuro levar pra esse lado e dá efeito. (Entrevistado 3 – Supervisora de Cobrança)

O supervisor também tem a responsabilidade de monitorar o nível de atendimento, o fluxo de ligações, preencher planilha de absenteísmo e repassar para os atendentes o *feedback* das ligações que foram monitoradas pelo controle de qualidade.

Para a monitoração, tem-se uma equipe específica, a qual tem a tarefa de gravar as ligações da central telefônica e logo após realizar uma avaliação das mesmas¹⁴. Essa avaliação, como será visto em breve, tem por objetivo identificar se as informações que estão sendo prestadas estão corretas, como também se o

¹⁴ Em relação ao sistema de gravação, ele se modifica de empresa para empresa. No caso da Alfa, apenas as ligações que serão utilizadas para avaliação são gravadas; na Beta, todas as ligações que são recebidas e realizadas na central são gravadas e, aleatoriamente, uma é escolhida para ser avaliada. Na Gama, ainda não havia dispositivo para gravações.

operador seguiu o roteiro de atendimento e não cometeu alguma falta grave com a língua portuguesa. Além disso, a monitoração também tem o interesse de identificar algum problema na fala do operador, tais como rouquidão ou fala nasalar. Nos casos que são identificados esses problemas, entra em ação o papel do fonoaudiólogo; esse irá atuar na melhora daquele trabalhador. Além disso, a presença desses profissionais visa demonstrar, com dinâmicas e exercícios vocais e respiratórios, formas de conseguir minimizar as conseqüências das condições de trabalho, através de momentos que proporcionem alívio das tensões promovidas pelo trabalho.

Para exercer a função de operador de *call center*, o indivíduo deve realizar um exame admissional, no qual além da avaliação clínica são realizados exames de audiometria e de fonaudiologia.

Os operadores de *call center*, entre suas principais atividades realizam, basicamente, o atendimento receptivo das chamadas telefônicas aos clientes das empresas contratantes das terceirizadas. Esses trabalhadores prestam informações sobre programas de fidelidade do consumidor, promoções, produtos e serviços oferecidos. Os operadores ativos são aqueles que entram em contato direto com os clientes para oferecerem serviços e produtos das empresas contratantes, nesses casos a exigência para se alcançar as metas é superior aos operadores passivos, isso em vista da necessidade da concretização da venda propriamente dita.

O tempo médio na função dos trabalhadores pesquisados que realizam tal atividade é de 18 meses. Tal evidência demonstra que existe uma espécie de tempo útil para esse trabalhador. Como visto, na sua maioria, são jovens e estudantes, assim é possível afirmar que o fato do tempo na função não ultrapassar dois anos se deve às exigências impostas nessa função e pela ausência de uma real possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

A fala de um dos entrevistados comprova tal evidência quando questionado sobre o que estará fazendo daqui a um ano, e esse respondeu que, com certeza, estará realizando a mesma função, executando as mesmas atividades.

Com a palavra, o operador:

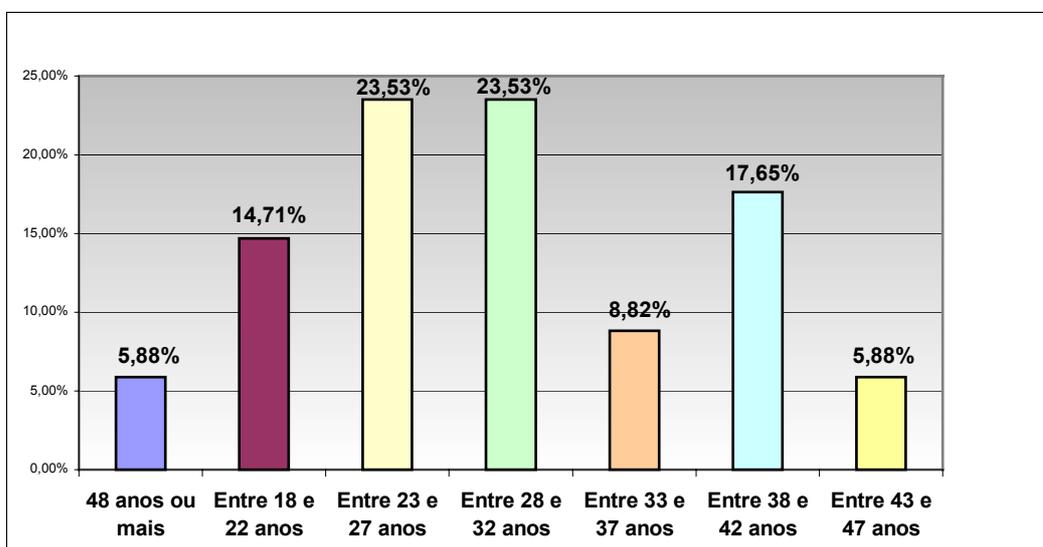
A gente se loga, a gente liga a máquina, fica disponível pra atender, pra receber ligação, a gente recebe todas as ligações...¹⁵Daí vem o intervalo de quinze minutos pra fazer ginástica laboral ... mas, não é um fisioterapeuta, são os próprios atendentes que fazem um treinamento e dão essa ginástica pra nós ... Daí, a gente se loga de novo, atende mais ligações e tem mais 15 minutos pro lanche... daí a gente volta, quando dá seis horas posso ir embora, a não ser quando tenho que fazer hora extra. (Entrevistado 5 – Atendente de *telemarketing*)

Para a função de atendente é exigido no mínimo o ensino médio completo. No entanto, ao analisar apenas os atendentes tem-se que 8% possuem curso superior completo, enquanto, 17% estão atualmente cursando o nível superior.

Além disso, vale lembrar que trabalham 36 horas na semana, numa escala que pode ser de 6h x 6 dias na semana, ou pode ser de 7h12min x 5 dias na semana.

Ao final da pesquisa, observou-se que 65% desses trabalhadores são do sexo feminino e que 35% do sexo masculino. Além disso, 47,06% desses trabalhadores estão na faixa etária de 23 a 32 anos, conforme GRÁFICO 2.

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE CALL CENTER EM CURITIBA POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

Os resultados demonstram que a maioria é representada por um grupo de

¹⁵ *Logar (log in/log out)* – Verbo derivado do verbo inglês *Log* que determina o início e o término do acesso aos programas de computador. Também é usada a expressão *log-in* em substituição a usuário, que no caso dos *call centers*, geralmente é o número da matrícula do trabalhador

jovens mulheres, sendo que desse grupo 40% que possuem a dupla função de mãe e atendente.

Nesse ponto, torna-se fundamental assinalar que as diferenças do mundo do trabalho impõem uma divisão sexual do trabalho. De acordo com o verbete do dicionário de trabalho e tecnologia, “a divisão sexual do trabalho é a separação e distribuição das atividades de produção e reprodução social de acordo com o sexo dos indivíduos” (SILVA, 1997, p.61). sendo assim, tem-se na divisão sexual do trabalho uma das maneiras mais simples e recorrente da divisão social do trabalho¹⁶.

Partindo deste pressuposto, as sociedades, ao longo de suas histórias, definiram espaços e atividades que comportaram alguns trabalhos e tarefas próprias do sexo masculino e outros atribuídos para trabalhadores do sexo feminino. Para se estabelecer tal divisão, primeiramente, fez-se uso de argumentos de ordem biológica na tentativa de legitimar tal processo como natural. Não há com se negar a existência de diferenças biológicas na constituição dos sexos. Afinal, sabe-se que por determinações biológicas é que gestação, parto e amamentação das crianças estão ligados à mulher, constituindo fatos de relevância social. Além da diferença no aspecto reprodutor há outras diferenças tais como a força física.¹⁷ Todavia, a divisão sexual do trabalho não se restringe a esses aspectos gerais, pois é a cultura que organiza, orienta e modifica as características da natureza dos sexos.

Na cultura capitalista, incorporou-se a concepção que uma maior qualificação da mão-de-obra ocorre para o grupo de trabalhadores do sexo masculino, que se situam nas empresas de ponta da cadeia produtiva. Para tais trabalhadores são exigidas qualidades como dinamismo e polivalência para que

¹⁶ No estudo que realizou sobre a divisão social do trabalho Durkheim (1973) abordou-a como um processo sociológico explicativo da transição de sociedades simples para a complexa sociedade industrial. Assim, seria uma lei natural da sociedade, tendo a função de reparar o debilitamento da coesão social baseada na similitude dos indivíduos que Durkheim chamou de solidariedade mecânica.

¹⁷ Conforme o Art. 390 da Consolidação das Leis Trabalhistas Brasileiras, ao empregador é vedado empregar a mulher em serviço que demande o emprego de força muscular superior a 20 (vinte) quilos para o trabalho contínuo, ou 25 (vinte e cinco) quilos para o trabalho ocasional. Parágrafo único. Não está compreendida na determinação deste artigo a remoção de material feita por impulsão ou tração de vagonetes sobre trilhos, de carros de mão ou quaisquer aparelhos mecânicos. (CLT – Disponível em <www.senado.gov.br>. Acesso em 12 jan. 2005.

respondam às exigências impostas pela flexibilidade produtiva. Para um número cada vez maior de trabalhadores do sexo feminino ocorre a inserção no processo produtivo nas atividades consideradas mais precárias e monótonas (NEVES, 2000). Nesse sentido, Antunes afirma ter crescido o trabalho da mulher, desenhando uma nova divisão sexual do trabalho

em que, salvo raras exceções, ao trabalho feminino tem sido reservadas as áreas de trabalho intensivo, com níveis ainda mais intensificados de exploração do trabalho, enquanto aquelas áreas caracterizadas como de capital intensivo, dotadas de maior desenvolvimento tecnológico permanecem reservadas ao trabalho masculino. Conseqüentemente, a expansão do trabalho feminino tem se verificado sobretudo no trabalho mais precarizado, nos trabalhos em regime *part-time*, marcados por uma informalidade ainda mais forte, com desníveis salariais ainda mais acentuados em relação aos homens, além de realizar jornadas mais prolongadas. (ANTUNES, 2001 p. 108)

Vale lembrar que foi a ocupação de secretária junto com a ocupação de telefonista que possibilitou às mulheres saírem do espaço privado da família e alcançarem o espaço público do trabalho. Essa passagem se fez, portanto, a partir de um tipo de atividade que guarda estreita relação com o papel da mulher no espaço privado da família. A partir do momento em que se estabelece de um lado, funções consideradas tipicamente masculinas e de outro, tipicamente femininas, a função de teleatendente traz consigo, portanto, a continuidade de um estigma construído historicamente. Com essa separação, as mulheres receberam a liberdade para conquistarem o mercado de trabalho, contudo, as funções, socialmente determinadas para as mesmas continuaram sobre sua responsabilidade. A dupla jornada de trabalho faz parte do cotidiano das trabalhadoras, seja devido ao preparo das refeições, às tarefas domésticas, à educação dos filhos em casa, como, também, à continuidade de seus estudos.

A TABELA 2 é o retrato da divisão sexual das funções referentes aos trabalhadores pesquisados nessa dissertação. Através dos números obtidos, é evidente que as posições vistas como as de gerenciamento e coordenação das atividades executadas nas centrais de atendimento telefônico são,

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

TABELA 2: COMPARATIVO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE *CALL CENTER* EM CURITIBA POR FUNÇÃO, GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO

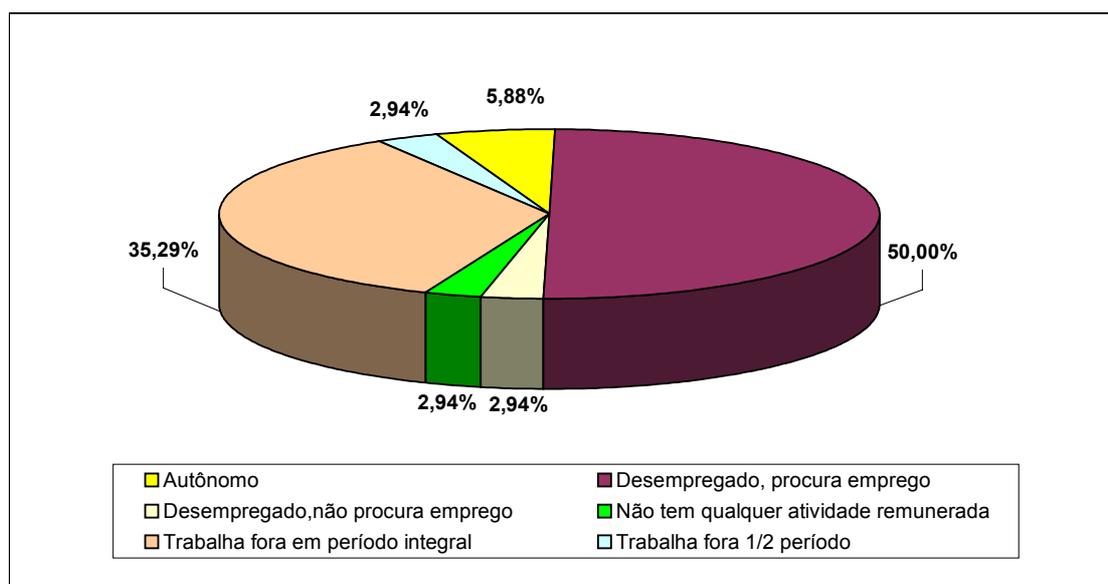
Setor	Feminino	Masculino	Ensino Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação
Coordenação	-	100%	-	100%	-	-
Financeiro	100%	-	-	100%	-	-
Fonoaudiologia	100%	-	-	-	-	100%
Monitoração	100%	-	50,00%	-	50%	-
Operação	67%	33,00%	75,00%	16,67%	8,33%	-
Recursos Humanos	100%	-	12,50%	12,50%	37,50%	37,50%
Segurança do Trabalho	-	100%	-	-	-	100%
Supervisão	40%	60%	40%	40%	20%	-

Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

Conforme a análise de Neves (2000), as relações entre homens e mulheres são pensadas enquanto gênero masculino e feminino, contudo, isso não significa apenas diferenças, como também assimetrias, hierarquias que expressam relações de poder dispersas e se constituem em diferentes esferas da sociedade. Nesse aspecto, a constatação que 50% dos cônjuges das trabalhadoras estão desempregados e à procura de emprego, conforme GRÁFICO 3 torna essa trabalhadora, a fonte exclusiva de renda da família, comprovando o motivo pelo qual 17% da amostra considera que o salário recebido não é suficiente para o seu sustento e da sua família. Essa informação confirma a fragilização da categoria trabalhador frente às

mudanças no mundo do trabalho, sob a pressão da globalização e do neoliberalismo e o conseqüentemente desemprego estrutural. O aumento do desemprego, ao lado do conjunto de mudanças tecno-organizacionais, já referidas, fragiliza o coletivo dos trabalhadores que tem tido dificuldade para preservar direitos já conquistados e estendê-los aos novos entrantes.

GRÁFICO 3 – SITUAÇÃO DE EMPREGO DOS CÔNJUGES OU COMPANHEIROS DOS TRABALHADORES DE *CALL CENTER* – CURITIBA 2004



Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

A nova questão social, como discutida por Castel (1998), acontece justamente por essa metamorfose da condição salarial, enfraquecimento que gera o crescimento de indivíduos excluídos e desempregados, ou seja, é um processo de precarização. Com o advento de trabalhadores sem trabalho, percebe-se o aparecimento de uma população de supranumerários, considerados inúteis para a lógica do mundo capitalista. Assim, pode-se dizer que a metamorfose da questão social ocorre porque se no início da sociedade industrial havia a busca de direitos; hoje, existe a retirada desses direitos com a desregulamentação do Estado e dos direitos do trabalho. Nessa medida, de forma resumida, a transformação ocorre a partir da mudança na relação com o trabalho, o que equivale à mudança de relação com o mundo a partir de uma intensa precarização tanto do emprego como do

desemprego.

No caso específico das empresas de terceirização de *call center*, essa precarização é representada pelos contratos por prazos determinados. A empresa prestadora de serviço terceirizado é contratada por certo período, geralmente por 12 meses, porém há casos de contratos cujos prazos são menores, de acordo com a campanha ou projeto desenvolvidos pela contratante. Assim, a contratada assume trabalhadores, também, por prazo determinado. Como resultado dessa flexibilidade tem-se a precariedade nas relações de emprego e, conseqüentemente, gera nos trabalhadores um sentimento de incerteza e de insegurança. Mesmo trabalhadores com contrato por tempo determinado sentem essa precarização nos meses que antecedem o fim do contrato entre as empresas, pois sabem que a renegociação pode resultar em renovação do contrato e, assim, manutenção do emprego, ou resultar em rescisão do contrato, tanto para a empresa terceira, como para seus trabalhadores.

A nova questão social, dentro desse sistema flexível, portanto, perpassa pelo enfraquecimento das rupturas do vínculo social e da perda das solidariedades tradicionais, contudo, Castel lembra que a questão da exclusão deve ser pensada considerando que “não há ninguém fora da sociedade, mas um conjunto de posições cujas relações com seu centro são mais ou menos distendidas [...]. Os excluídos [...] encontram-se desfilados, e esta qualificação lhes convém melhor do que a de excluídos: foram desligados, mas continuam dependendo do centro que, talvez, nunca foi tão onipresente para o conjunto da sociedade” (CASTEL, 1998, p.569).

Por essas razões é possível estabelecer as condições de precariedade e de subcontratação, como é o caso das empresas terceirizadas nas telecomunicações, que admitem pessoas que poderiam ser registradas diretamente pelas empresas contratantes.

A fala de uma supervisora demonstra essa exploração.

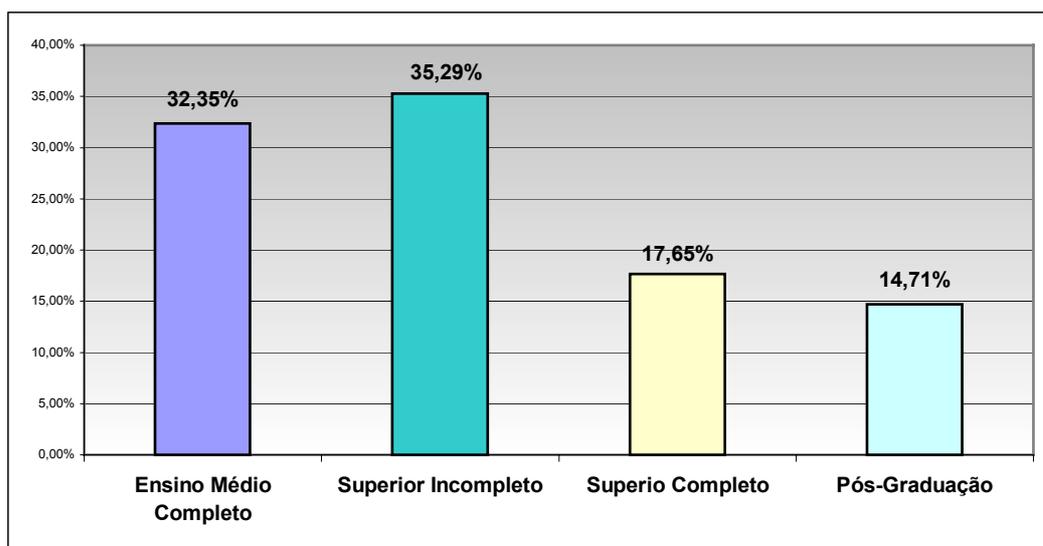
O povo aqui precisa, tá necessitado né. O índice de desemprego tá lá em cima. Eles têm condições de ficar exigindo salários altos? Tem não. Vão morrer de fome se fizerem isso. Se você não quer, três/ quatro lá fora vão querer. Eles não têm opções, tem que aceitar e pronto. Eles não têm

qualificação profissional nenhuma, porque não têm condição de estudar, um salário de 300 reais, vai pagar faculdade? Como? Por isso, eles aceitam ser explorados. Tem muita gente aí que tá na faculdade, mas vai ver a faculdade, é aquilo, se bobear é a faculdade que paga pra eles tarem lá. (Entrevistado 3 – Supervisora de Cobrança)

Percebe-se, portanto, a aceitação, por parte dos trabalhadores, de um trabalho precarizado em decorrência da conjuntura social caracterizada pelo desemprego, informalidade e subcontratação.

Em relação ao grau de instrução, verificou-se que apenas 26% das pessoas estavam estudando, sendo que 17,05% já possuem curso superior completo, contra 32,35% que possuem ensino médio completo, conforme GRÁFICO 4. Esses números apontam que a função de teleatendente é usada como um trampolim; isso significa dizer que esses trabalhadores, mesmo insatisfeitos com suas funções, vêm nesse trabalho, a possibilidade de trabalharem enquanto concluem os seus estudos, uma vez que, por terem jornada de seis horas, eles podem estudar em período diferente do trabalho ou até mesmo terem um segundo emprego.

GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE *CALL CENTER* EM CURITIBA SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO -2004



Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

O relato de um dos trabalhadores expressa a situação frente à necessidade de ter um curso superior e o conflito com suas tarefas ocupacionais presentes e

futuras.

Eu faço Administração hoje, mas ano que vem eu vou trancar minha faculdade e vou fazer curso técnico de segurança do trabalho. Eu pretendo mudar de ramo pra ir para outra função. Porque como eu trabalho há 4 anos e meio, eu sei que quando eu sair da minha empresa eu só vou poder me encaixar em áreas de telecomunicações e , eu não quero mais ficar na área de telecomunicações, não que seja ruim, é boa, porque a tendência, hoje, é essa área crescer, mas eu quero outra coisa. (Entrevistado 01 – Agente de *Back Office*)

As razões de insatisfação com o trabalho realizado foram abordadas nos formulários com o intuito de avaliar se esses trabalhadores percebem o rígido controle a que estão submetidos: 65% dos trabalhadores responderam que não se sentem reconhecidos pelo trabalho que realizam e 59% não se sentem seguros no trabalho. Além disso, 38,24% dos trabalhadores disseram que se sentem cansados mentalmente ao final do dia de trabalho, 20,59% afirmaram que se sentem cansados física e mentalmente e apenas, 5,88% apresentam cansaço físico.

Sobre o cansaço mental no setor de teleatendimento, de acordo com um dos trabalhadores estudados, a maior exigência mental da atividade é a necessidade de explicar ou traduzir as informações ao cliente, especialmente, na medida em que este não aceita as limitações do serviço. Essa situação é duplamente complexa para os trabalhadores, devido ao fato que prejudica o aspecto temporal e ocorre o abandono da fraseologia padrão, motivo de desconto no momento de sua avaliação. Além disso, outro entrevistado atribui seu cansaço mental à necessidade de decorar as siglas das localidades que são atendidas e de entender efetivamente o que o cliente deseja. Esse trabalhador afirma sonhar constantemente que está atendendo e quando vai a estabelecimentos comerciais, ao ouvir a frase “algo mais”, bastante utilizada nos roteiros, tem a impressão de estar no ambiente de trabalho. O seu depoimento é uma prova dessas constantes adaptações:

A gente é um robozinho, por que repete mil vezes a mesma coisa como um papagaio. Quando ocorrem mudanças no *script*, a gente costuma repetir o antigo até se adaptar ao novo. Sabe, demorar mais ou menos três dias para se adaptar a um novo *script*. O pior é que os *scripts* são excessivamente longos. Sabe, isso dificulta o entendimento por parte do cliente. (Entrevistado 7 – Teleatendente Alfa)

Dessa forma, constatou-se que no total, 64,71% apresentam algum tipo de

cansaço ao final do expediente, seja mental ou físico. Em relação, ao cansaço físico, esse está ligado ao fato do trabalho ser realizado o tempo todo sentado e repetidamente serem realizados os mesmos movimentos com o *mouse* do computador, fato causador de DORT¹⁸. As doenças profissionais são consideradas de difícil identificação e isso pode ser interpretado como decorrente do aumento do ritmo de trabalho. A ocupação desses operadores exige que realizem suas funções de forma rotineira, contudo, num ritmo acelerado, devido a

... quantidade de telas, de sistema que nós trabalhamos. Nós temos hoje o TCS, a intranet, temos o protocolo, temos o console, (é...) é quantidade ...então, então pra quem nunca trabalhou... Eu, para trabalhar, trabalho com seis. Assim, pra poder trabalhar, uma pessoa tem que, principalmente, o operador, que ta falando, ta ouvindo e lidando com essas seis telas ao mesmo tempo. Ele tem que ser rápido. Muito rápido. (Entrevistado 1 – Agente de Back Office)

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

Além da agilidade para operar as ferramentas de trabalho, o computador e o telefone, esses operadores necessitam ter uma boa fluência da língua portuguesa. Como para convencer o cliente que está do outro lado da linha, o único recurso que possui é a voz, essa precisa ser bem postada, necessita que a pronúncia das palavras seja correta e precisa, característica que determina a objetividade do que é dito. No entanto, essas falas não são produzidas por eles. Existe, em todos os casos, um roteiro que deve ser seguido por esses trabalhadores. De acordo com o produto que é ofertado pela empresa contratante, foi possível verificar que esse controle do que é

¹⁸ A Ordem de Serviço OS 606, de 20 de agosto de 1999, que disciplina a Norma Técnica Sobre L.E.R. do INSS, substitui a expressão L.E.R Lesões por Esforço Repetitivo por D.O.R.T e conceitua D.O.R.T. como sendo as lesões causadas por esforços repetitivos. São patologias, manifestações patológicas que se instalam insidiosamente em determinados segmentos do corpo, em consequência de trabalho realizado de forma inadequada.(CNB - Confederação Nacional dos Bancários. Cartilha do Trabalhador. Nov -1999)

dito é mais ou menos rígido. As empresas Alfa e Beta possuem clientes da área de telefonia, tanto fixa quanto móvel e, nesses casos, há maior rigor para que o roteiro seja seguido como foi formulado. Isso é importantíssimo, pois é item da avaliação da monitoração a que os operadores são submetidos.

O trabalho desenvolvido como sendo o grande regulador do tempo atribuído para executar certa tarefa demonstra que não apenas características do taylorismo, como também do fordismo estão presentes nesse ambiente de trabalho. O fordismo, sistema difundido na década de 1920, foi pensado para a indústria automobilística de Henry Ford. O fordismo fomentou modificações no interior das empresas. Uma das medidas introduzidas foi a linha de montagem, a qual consistia na inclusão de uma esteira rolante que transportava as peças de montagem e o trabalhador permanecia no seu posto. Esse processo impedia o trabalhador de locomover-se, pois as peças eram transportadas até ele, ou seja, o trabalhador se confundia com a própria máquina, como seu acessório, e era obrigado a manter um ritmo padrão de tempo e de produção. Esse método exigia apenas atividade motora e dispensava qualquer possibilidade de iniciativa própria, segundo Ribeiro (2000).

Estava estabelecida a rotina do trabalho em toda a sua monotonia. Também, na moderna empresa prestadora e vendedora de serviços terceirizados de *call centers*, paradoxalmente, as tarefas executadas são extremamente rotineiras e repetitivas. São elaborados procedimentos e normas que, posteriormente, são seguidos pelos trabalhadores de forma bastante rígida. O que intensifica o mal estar diante desse engessamento é o fato de esses roteiros serem formulados sem a participação daqueles que o executam. O sentimento deles é de insatisfação e de vergonha por realizarem uma tarefa robotizada e despersonalizada. (DEJOURS, 1987, p.49)

Nesse aspecto, foi possível perceber que o trabalho, para esse grupo de trabalhadores, não possui um significado concreto em relação às demais atividades desenvolvidas pelas empresas. Se de um lado, eles são os responsáveis por explicar aos clientes das empresas contratantes todos os produtos e serviços pensados pela

área de *marketing* e de vendas, por outro lado, as informações que chegam até eles já estão prontas e não podem sofrer qualquer interferência.

Outra característica perceptível nesse ambiente de trabalho é o clima de frieza, sem calor humano, uma frieza possivelmente causada pela ausência de motivação e pela falta de vontade de continuar desenvolvendo funções rotineiras e supervisionadas. Naquele ambiente de “fábrica à moda antiga”, a relação homem-máquina recebe um adendo de controle da era da informática: todos os trabalhadores são monitorados constantemente e ocasionalmente, além de seguirem a um cronômetro e a um painel de metas.

4.1 O Sistema de Avaliação dos Teleatendentes das Empresas Terceirizadas de *Call Center* em Curitiba

A avaliação nas três empresas segue o mesmo padrão. Existem três apreciações a que são submetidos os trabalhadores: monitoração pelo supervisor, monitoração pelo controle de qualidade e avaliação comportamental. A monitoração é executada pelo supervisor direto da equipe. Essa monitoração consiste em o supervisor ouvir e avaliar um certo número de ligações de cada operador durante um mês. Nessa monitoração, além de ouvir o que o operador está dizendo, o supervisor consegue, através de seu computador, visualizar o que o atendente está fazendo, em quais aplicativos está navegando e o que está digitando. Dessa forma, verifica-se que existe um controle total das ações que são praticadas pelos atendentes. Essa avaliação, conforme o ponto de vista das empresas, visa analisar os conhecimentos gerais necessários à função, a entonação de fala do atendente, para verificar se esse comete erros lingüísticos ou deslizes em sua prestatividade e cordialidade para com os clientes.

A monitoração pelo controle de qualidade funciona de forma semelhante à realizada pelo supervisor, exceto pelo fato de serem controladas, geralmente, duas ligações ao mês e pelas mesmas serem gravadas, podendo ser ouvidas, posteriormente, pelo operador e pela supervisão; processo que recebe o nome de

*Feedback*¹⁹. Nesse momento, as observações feitas no acompanhamento e nas monitorações devem ser repassadas para os operadores, a fim dos mesmos se corrigirem o mais rápido possível.

Na Alfa, o supervisor necessita informar mensalmente ao operador, sua posição no *Ranking* do time, ressaltando sempre os seus pontos a serem melhorados para a próxima avaliação. Existe uma última avaliação nessa empresa, a qual visa estimar o comportamento desses funcionários, de forma objetiva e mensurável em uma escala de 0 a 2. Isso comprova que no ambiente do *call center* existe uma tentativa de padronizar as competências dos seus trabalhadores, conforme especificadas no Manual do Supervisor²⁰:

1. Comprometimento e Colaboração:

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

- a. Ajuda e atende prontamente: quando solicitado para prestar ajuda em outra atividade, o mesmo atende prontamente. (Esse item avaliar a flexibilidade de negociação na presença a cursos/reuniões, disponibilidade para horas extras) (0,5)
- b. Procura cumprir as metas estipuladas: vender serviço de Caixa Postal Inteligente, retenção – média, produtividade (0,5)
- c. Objetividade e Clareza: operador deve demonstrar fala e escrita objetivas quando emite e-mail's e quando faz contato com supervisor, como também nas reuniões e cursos (0,25)
- d. Capacidade de trabalhar sob pressão: esse item faz análise equilíbrio psicológico e emocional frente quedas do sistema, filas de clientes para serem atendidos, acúmulo de registros (0,25)
- e. Planejamento: busca medir a administração das atividades diárias, no atendimento, quando não houver ligações deve ler procedimentos disponíveis na intranet) (0,25)
- f. Responsabilidade: entrega de relatórios e o cumprimento das solicitações do supervisor (0,25)

2. Iniciativa:

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

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

¹⁹ *Feedback* - é o termo utilizado para expressar conselho ou crítica a respeito do trabalho realizado, é nesse momento que os superiores podem dizer quais são os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos no trabalho de um subordinado; na íntegra significa retorno.

²⁰ De acordo com o Manual de Supervisão da empresa Alfa de outubro de 2000.

- b. Identifica oportunidade/soluções: Efetua sugestões e tem facilidade de identificar novas oportunidades de ação e capacidade de propor e implementar soluções. (utiliza a criatividade) (1,0)
 - c. Tomada de decisão: segurança, não deve fazer perguntas ao supervisor para confirmar questões de procedimento durante atendimento (0,5)
3. Valorização do seu local de trabalho
- O empregado deve manter seu local de trabalho limpo e organizado, zelar pela manutenção dos equipamentos (micros, cadeira, mesa de trabalho, etc.), bem como das áreas de uso comum (banheiro, cantina, sala de descanso, sala de ginástica e sala de treinamento).
- a. Arrumação da P.A: o operador deve manter papéis e demais objetos organizados, conservar cadeira e micros (0,5)
 - b. Administrar seu material de expediente, racionalizando o uso (0,5)
 - c. Não escrever ou colar adesivos na P.A, bem como a deixar bolsas e celulares (0,5)
 - d. Utilização da cantina e demais dependências do *call center* mantendo organizados. (0,5)
4. Postura
- Cumprimento de regras disciplinares, conforme constantes na intranet e as determinadas pelo supervisor, além das constantes abaixo:
- a. Não utilização indevida de e-mail's, sites e serviço de mensagem de texto para fora da empresa, ou até mesmo dentro da empresa, de assuntos que não sejam relacionados ao serviço; (0,25)
 - b. Ler informações contidas no Quadro de Avisos (0,5)
 - c. Obedecer horários de trabalho (inclusive bloqueios) (0,5)
 - d. Efetuar a Ginástica laboral, conforme periodicidade e horários previstos; (0,5)
 - e. Não comer e tomar refrigerantes na P.A; (0,25)

Portanto, ao ser realizado um julgamento de itens subjetivos como o comprometimento, a iniciativa, a postura e a valorização pelo ambiente de trabalho, tem-se uma espécie de confronto. Afinal, como é possível aos supervisores estabelecer uma nota de forma objetiva a aspectos individuais de cada colaborador.

Na Alfa, ao final das avaliações, têm-se quatro notas cuja média resulta em um “rankiamento” dentro da equipe, ou seja, é estabelecida uma escala com primeiro e último lugares. As avaliações alertam para o fato de existir uma competitividade dentro das equipes, com o “rankiamento” e a determinação de um operador *Top*. Essa situação remete, justamente, para a questão da hierarquia. Existe um líder que pode ser substituído por seu operador *Top*. Portanto, conclui-se que os líderes são escolhidos com base no mérito e a promoção é baseada na competência técnica, como que estruturando uma carreira. Essa é uma característica própria da estrutura do novo capitalismo flexível, o trabalhador precisa demonstrar que está

compatível a estruturar uma carreira na empresa, correndo inclusive riscos com o seu trabalho, numa tentativa de melhorar a sua posição dentro da empresa e dentro da equipe. A lógica estabelecida afirma que o trabalho desses times deve ser, essencialmente, um trabalho em equipe, que enfatiza uma sintonia mútua entre os integrantes, valendo-se das relações hierarquizadas e complementares, para atingir a eficiência almejada.

Contudo, esse sistema de avaliação demonstra que existe um alto grau de controle das atividades exercidas por esses trabalhadores, tanto pela ferramenta de trabalho quanto pela vigilância dos supervisores. Esses que devem avaliar questões tanto objetivas como índice de vendas, quanto subjetivas como a capacidade de iniciativa desses operadores.

Nesse contexto, é possível concluir que o sistema flexível de trabalho constituído nessas centrais de atendimento é uma continuidade das práticas de controle do sistema fordista-taylorista. Chegou-se ao século XXI mediante um intenso avanço tecnológico promovido desde a Revolução Industrial, mas que não foi capaz de conduzir a sociedade a um aperfeiçoamento da sua condição humana. Mesmo sendo o capitalismo, sinônimo de dinamismo tecnológico e organizacional, essa característica implica na existência de leis coercitivas, as quais impelem ao sistema capitalista, inovações em busca de lucro em detrimento do trabalhador. Com esse objetivo de realização do capital, o trabalhador tem sido o lado preterido na composição “capital e trabalho”. Desta forma, a transformação organizacional e tecnológica tem influência sobre as mudanças que ocorrem na dinâmica da luta de classes ²¹ – impulsionada pelo domínio de mercados econômicos rentáveis e pelo controle do trabalho.

Diante desse panorama verifica-se que o controle do trabalho é essencial para a produção material e, em consequência, para a geração de lucros. Torna-se,

²¹ De acordo com Marx (1977), a história da humanidade tem sido a história de luta de classes. Produtores e donos da produção, burgueses e proletariado, têm estado em oposição constante e lutado entre si, o que pode culminar em uma mudança revolucionária de toda a sociedade, tal como a relatada em *As Lutas de Classes na França de 1848 a 1850*, havendo prejuízo mútuo para as classes em luta.

portanto, uma questão mais ampla acerca da forma de regulamentação do modo de produção. Nas últimas décadas, sob o paradigma da conjuntura pós-industrial, o capitalismo voltado para a acumulação flexível tomou o seu espaço – produção voltada para as redes de mercado; com a industrialização de países do terceiro mundo, que substituem parte da indústria pela especialização em serviços; com máxima redução de tempo e trabalhadores com tarefas múltiplas, tais como a desses operadores terceirizados de teleatendimento.

4.2 Análise dos Benefícios Oferecidos Pelas Empresas de Terceirização de *Call Center*

O estudo sobre os benefícios oferecidos pelas empresas que terceirizam o serviço de *call center* é relevante para que seja possível compreender as perdas que os trabalhadores tiveram com a implementação desse processo de flexibilização produtiva.

O total de trabalhadores recebe, das respectivas empresas pelas quais são contratados benefícios e vantagens definidos em Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as Empresas e o sindicato, no caso o SINTTEL-PR. Para analisar a política de benefícios de cada empresa, fez-se uso dos referidos documentos, disponibilizados pelo sindicato, como instrumento de pesquisa. Em relação ao período de vigência das negociações utilizadas neste estudo, é importante informar que o ACT referente à Alfa tem validade de 15 de agosto de 2003 até 31 de julho de 2004; à Beta, de 01º de fevereiro de 2003 até 31 de janeiro de 2005; à Gama, de 10 de agosto de 2003 até 31 de julho de 2005. Logo, datas e acordos diferentes passam a ser mais uma das condições adversas e flexíveis para desaglutinar esses trabalhadores enquanto categoria.

As três empresas possuem preocupações com o fornecimento de certas garantias para os trabalhadores, sendo essas garantias traduzidas na forma de benefício. No que diz respeito ao vale-transporte – benefício garantido pela Lei nº 7.418 de 16 de dezembro de 1985 e regulamentado pelo Decreto nº 95.247, de 16 de

novembro de 1987 –, benefício que o empregador, pessoa física ou jurídica, poderá antecipar ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa, mediante celebração de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho e, na forma que vier a ser regulamentada pelo Poder Executivo, nos contratos individuais de trabalho²². No entanto, as negociações das empresas analisadas permitem que o vale-transporte não seja fornecido aos empregados que, por exigência operacional em situação extraordinária, necessitem se deslocar da residência para o trabalho ou do trabalho para a residência. No horário compreendido entre 23 horas de um dia e 5 horas, do dia seguinte, a Alfa e a Gama asseguraram alternativa de transporte sem custo para os funcionários, ficando nesses casos desobrigada de fornecer vale-transporte. Da mesma forma, a empresa Beta assegurará o transporte noturno dos empregados que se desloquem da residência para o trabalho ou vice-versa no período compreendido entre 24h00 e 05h00, ficando nesses casos a empresa desobrigada a fornecer vale-transporte.

Nesse ponto, surge a primeira diferença. Se as empresas A e C asseguram transporte noturno a partir das 23h, a Beta, somente a partir das 24h. Dessa forma, percebe-se que um certo número de funcionários estará desprotegido se suas escalas de trabalho terminarem entre as 23h e às 24h.

Outro item verificado foi o vale-refeição, benefício que está de acordo com o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT). Das empresas estudadas, apenas uma não fornece qualquer tipo de auxílio alimentação, a Gama. Na Alfa e na Beta, os valores de ajuda são diferenciados para os empregados que trabalham 180 horas por mês e os que trabalham 200h/mês, conforme TABELA 3.

TABELA 3: VALOR DO VALE REFEIÇÃO PRATICADO PELAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DE CALL CENTER CURITIBA - 2004

Horas trabalhadas	Empresa Alfa	Empresa Beta
180 h/mês	R\$ 104,00	R\$ 112,33
200 h/mês	R\$ 176,00	R\$ 134,80

Fonte: SINTTEL PR

²² Conforme Art 1º Lei Nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985.

Analisando essas informações, conclui-se que na Alfa, existe uma variação de 69,23% no valor do auxílio refeição fornecido para os empregados que trabalham 180 horas por mês, para o valor dos que trabalham 200h/mês. Esse acréscimo, no entanto, na Beta é de 20%. Sendo assim, a diferença de horas trabalhadas não é utilizada como equivalente no momento em que se estabelece o valor a ser pago para quem trabalha maior número de horas. Pois, se fosse utilizada uma equivalência igualmente distribuída para o número de horas e para o valor do auxílio, essa variação seria apenas de 11,12%.

No entanto, para os trabalhadores da empresa Gama, não precisam discutir o valor da diferença entre os que trabalham 180h/mês e os que trabalham 200h/mês. Isso porque, primeiramente, necessitam conseguir que tal benefício seja alcançado. Conforme o ACT da Gama, a mesma se comprometeu a apresentar proposta, quando da próxima negociação do respectivo Acordo, para a implantação do benefício de Vale Alimentação/Refeição. As cláusulas de cunho econômico, como é o caso desse item, do ACT da Gama deveriam ser revistas em 01º de agosto de 2004, no entanto, assembléia aconteceu apenas no dia 23 de setembro de 2004, na qual ficou definido que não seria fornecido vale refeição para os funcionários da empresa

Não definido em qualquer norma federal, mas disponibilizado pelas empresas Alfa e Beta, é o auxílio ou reembolso creche/pré-escola. Esse benefício é uma herança das empresas-mãe, conforme é possível verificar pela história das telecomunicações. As empresas tradicionais de telecomunicações, principalmente as de telefonia fixa e móvel, disponibilizavam aos seus funcionários esse tipo de benefício, até mesmo depois da privatização, como que comprovando a ação do sindicato de tentar preservar as garantias conquistadas nas décadas de 1970 e de 1980.

Na Alfa, o benefício é concedido para atender crianças com até 24 meses de vida, que estejam sob dependência do empregado. O valor do auxílio consiste no reembolso parcial das despesas com a manutenção da criança na creche/pré-escola

ou com a babá, limitado à R\$ 120,00 (cento e vinte reais) mensais, não sendo devido nos casos em que o cônjuge perceba benefício igual ou equivalente, pago por qualquer empresa ou entidade. Além disso, o valor do auxílio para crianças acima de 06 meses, é compartilhado, participando a Alfa com 95% da despesa realizada ou do valor limite, prevalecendo o que for menor. Esse benefício é estendido aos empregados do sexo masculino que detenham a posse e a guarda legal dos filhos, sendo necessária devida comprovação, quando do requerimento do benefício, através de documentação legal.

Por outro lado, a Beta fornece o benefício aos seus empregados que possuem filhos e/ou crianças que estejam judicialmente sob sua dependência, cuja idade seja até 05 anos, sendo que o valor do benefício é de R\$ 60,00 (sessenta reais). Para receber esse benefício o funcionário deve apresentar a certidão de nascimento da criança e fica obrigado a informar ao departamento de Recursos Humanos da empresa, com antecedência mínima de um mês, a data em que o filho completará 05 anos. Diferentemente da Alfa, que diz que se a criança receber esse tipo de auxílio através do cônjuge, na Beta o acordo afirma que apenas na hipótese de ambos os cônjuges trabalharem na Beta, o benefício será concedido a apenas um deles. Mais uma vez, verifica-se que a Gama não oferece o benefício fornecido por suas concorrentes e referente a esse auxílio, não há qualquer menção de possibilidade de implantação.

Comparando as condições em que é aplicado tal benefício nas empresas Alfa e Beta, poder-se-ia pensar que o primeiro caso é mais vantajoso que o segundo. Contudo, ao avaliar o valor, juntamente, com o tempo em que o mesmo é disponibilizado tem-se que se na Alfa, o benefício é fornecido apenas por 24 meses, obtém-se um valor total de R\$ 2.880,00; enquanto que na Beta, o valor total pelos cinco anos é de R\$ 3.600,00. Na realidade, na Beta o valor é diluído pelos cinco anos, porém isso é responsável por uma despreocupação, por parte dos empregados, por mais tempo. No caso da Alfa, a partir do terceiro ano de vida dos filhos, os trabalhadores precisam bancar a despesa com a pré-escola daqueles.

Ao se falar de benefícios, o mais importante na visão dos pesquisados é a assistência médica e a assistência odontológica. Mas, mesmo sendo um fator de grande importância, não é fornecido de forma integral. A exemplo da Alfa, que disponibiliza esse benefício exclusivamente ao empregado contratado sem participação mensal, e seus dependentes com custo total, mas desde que o empregado concorde em participar do custeio de consultas e exames, nos valores e fatores de moderação fixados pela operadora do convênio e nas condições vigentes em sua admissão.

Do mesmo modo, a Beta mantém um plano de assistência médica para seus empregados, sendo que 50% do valor da mensalidade do plano são pagos pelos empregados e caso desejem estender o benefício para seus dependentes diretos, no mesmo plano optado por ele, assume os custos integrais, conforme tabela do plano contratado pela empresa. Além disso, a empresa reserva-se o direito de substituir o plano de saúde dos empregados a qualquer tempo, caso não tenha recursos financeiros para manutenção do plano vigente, devendo antecipadamente discutir as alterações do novo plano com o sindicato.

Contudo, a Beta proporciona assistência odontológica aos seus empregados e a seus dependentes, apenas aos associados do SINTTEL/PR, através de convênio firmado pelo sindicato. Sendo assim, que o valor da mensalidade é descontado na folha de pagamento dos empregados que fazem opção pelo plano e repassado para o SINTTEL/PR, através de depósito em conta bancária, até o quinto dia após o desconto na folha dos empregados.

Por outro lado, a empresa Gama não mantém nenhum tipo de convênio direto com operadoras de plano de saúde, sendo então possível o empregado optar por associar-se aos planos de assistência médica e odontológica disponibilizados pelo SINTTEL/PR aos associados e dependentes da entidade. Nesse caso, a empresa efetua o desconto em folha de pagamento e repassa o valor para o sindicato. De igual forma, a Gama compromete-se a comunicar o desligamento do trabalhador para o sindicato, bem como entregar o comprovante da última

mensalidade paga.

Além dos benefícios já citados, são prestados unicamente pela empresa Alfa, auxílio para dependente excepcional, auxílio funeral e complementação do auxílio doença previdenciário. No primeiro caso, a ajuda consiste na indenização das despesas realizadas por empregados com atendimento a filhos portadores de necessidades especiais, independentemente da idade. O valor para o reembolso é limitado em 95% de dois salários mínimos ou ao valor pago pelo trabalhador, prevalecendo o que for menor. O auxílio funeral, que é entregue à família do empregado, em caso de falecimento do mesmo, corresponde a 95% das despesas comprovadas para esse fim, sendo o valor máximo de R\$ 1.250,00. O último benefício, que é pouco utilizado por outras empresas, demonstra que a Alfa está de fato à frente de suas concorrentes em relação à concessão de garantias aos seus funcionários. A mesma complementa a partir do 16º dia de afastamento do trabalho até o 90º dia, os salários dos empregados afastados por motivo de doença e/ou acidente do trabalho, desde que contem com mais de 90 dias de trabalho na empresa, em valor equivalente à diferença entre o efetivamente percebido pela previdência social e o salário líquido devido no mês.

Quando o empregado não tiver direito ao auxílio-doença acidentário ou Acidente de Trabalho, por não ter completado o período de carência exigido pela Previdência Social, a Alfa pagará o salário líquido correspondente a 15 dias, considerando o período entre o 16º ao 30º dias de afastamento.

4.3 A Terceirização pela Ótica dos Trabalhadores das Centrais de Teletendimento Terceirizado

Vistos nas páginas anteriores os aspectos do sistema de produção flexível e em específico o processo de terceirização como consequência da reestruturação do setor de serviços, no que tange à área das telecomunicações, é possível encaminhar-se ao final do tema proposto, analisando-se a percepção desse processo pelos trabalhadores das centrais terceirizadas de Curitiba. Se nesse trabalho foram

demonstradas as peculiaridades do cotidiano dos trabalhadores das centrais telefônicas, é importante retratar quais são as perspectivas que esses trabalhadores possuem da terceirização e, conseqüentemente, como eles imaginam o futuro da mesma.

Sobre o primeiro aspecto, alguns dos entrevistados afirmaram que o ambiente terceirizado é um ambiente de discriminação. Para exemplificar essa situação, vale a fala de um desses trabalhadores sobre a mudança de endereço ocorrida no início da terceirização:

Por exemplo, tivemos uma mudança de bairro. Nós nos mudamos junto com o pessoal da contratante, mas nós recebemos uma ordem do gerente de relacionamento que os equipamentos que iríamos usar seriam trocados pelos equipamentos da empresa contratante. Isso porque os nossos equipamentos eram bons...Então a gente se sentiu um lixo, né, humilhado, assim, no último. Afinal, o que não era bom pra eles seria bom pra nós. Por isso que nosso serviço é lento, é demorado, porque as máquinas deles são mais potentes. (Entrevistado 02 – Agente de Call Center)

Essa diferenciação, segundo os trabalhadores acontece para que ocorra uma diminuição na produtividade dos agentes terceirizados, pois o serviço executado pelos trabalhadores contratados diretamente possa ser visto como sendo mais rápido. Com essa estratégia, os trabalhadores contratados atingem as metas mais facilmente e por isso têm certa segurança para manterem o emprego. O receio, portanto, de que caso eles não alcancem as metas, as atividades executadas pelos diretos sejam terceirizadas também.

A diferença se reflete por todos os lados. No caso da empresa Alfa, existem duas entradas na empresa. Como o serviço terceirizado acontece nas dependências da contratante, há funcionários terceirizados e diretos no mesmo ambiente físico. A diferenciação se inicia pela entrada na empresa. Os funcionários diretos podem entrar pela porta principal, localizada numa importante avenida da cidade, enquanto que aos trabalhadores terceirizados apenas é permitido entrar pela entrada secundária, situada na rua lateral. Contudo, a discriminação se estende ao elevador, à sala de alimentação e ao crachá utilizado por eles.

Inclusive, na visita realizada à empresa Alfa, em janeiro de 2004, pôde-se

visualizar isso claramente. Na entrada secundária há dois elevadores, sobre cada um há uma placa informando quem pode usar um ou outro elevador; ou seja, no primeiro, há a descrição “Crachá Verde” e no outro há “Crachá Branco e Visitantes”. Isso acontece porque os trabalhadores terceirizados usam crachá de coloração verde e os diretos de coloração branca. Essa separação coloca sobre esses trabalhadores um sentimento de inferioridade e de discriminação a ponto deles sentirem vergonha de dizer que trabalham numa empresa terceirizada. A fala desse trabalhador comprova essa situação degradante:

Eu trabalho na empresa contratante, eu me sinto funcionário dela, então quando me perguntam onde eu trabalho, eu digo o nome da contratante, eu nunca digo que trabalho na empresa Beta. Porque, se você fala Beta, ninguém conhece, se você fala o nome da empresa para qual você presta serviço, o prestígio é outro. E também porque todo mundo sabe que tem discriminação. Eu me digo da outra empresa por isso. Eu tenho colegas que dizem que é o salário, mas isso é mentira. Tem quem entre nela até ganhando menos, mas só para estar contratado direto. (Entrevistado 5 – Agente de *telemarketing*)

Com esse relato, percebe-se que para se sentirem como que se estivessem em um patamar superior, apenas por estarem na empresa contratante e assim poderem carregar com orgulho o nome da empresa, sem restrições ou constrangimentos, há pessoas que aceitam mudar de função e receber um salário mais baixo, desde que se tornem empregados na empresa contratante.

Em verdade, a idéia que eles têm é que a sociedade os reconhecerá como participantes efetivos da coesão social. Sobre esse aspecto, cabe retornar ao pensamento de Castel (1998) sobre a nova questão social quando o mesmo afirma que a integração no contexto social é relevante, pois é necessário ter “um lugar na sociedade, isto é, ao mesmo tempo e correlativamente, uma base sólida e uma utilidade sociais” (CASTEL, 1998, p.545).

O relacionamento interpessoal foi investigado como sendo ou não fator de satisfação no ambiente de trabalho e 3,3% afirmaram que têm esse item como um estímulo para o trabalho. Isso traduz que não há vínculos de amizades profundas entre eles, isso porque muitas vezes não conseguem nem mesmo conversar com o colega da mesma equipe, que senta ao seu lado, conseqüência da luta contra o

tempo, tanto de trabalho como de bloqueios. Esse fato demonstra o que Sennett (1999) chama de desorganização do tempo, o qual proporciona que num regime tido como flexível, as pessoas sintam falta de relações humanas constantes, ou seja, nesse regime encontram-se seres humanos que necessitam de mais sociabilidade. Contudo, esse espaço de convivência está reduzido à sala de ginástica, à cantina e às reuniões semanais. Ao se ler esses resultados precisa-se estar atento para o alerta de Friedmann quanto à insatisfação no trabalho, uma vez que ela

continua não expressa em diversos níveis da consciência. Antes de tudo, em nossas sociedades competitivas e conformistas onde o indivíduo de aparência jovial e contente é, freqüentemente, considerado como alguém “bem ajustado”, “um sujeito que venceu”, e onde, em contrapartida, aquele que manifesta insatisfação no trabalho é encarado como uma espécie de fracassado, muitas pessoas, que se sentem insatisfeitas hesitam, sob a pressão do meio, em confessá-lo a si próprias e menos ainda ao seu círculo de relações. Além disso, há os que não só não confessam sua insatisfação, como se dizem e se crêem felizes e satisfeitos em seu trabalho, sem o serem realmente. De resto, a experiência psicanalítica demonstra que o sentimento de estar insatisfeito no trabalho, e mesmo infeliz, pode ser profundamente reprimido, como o é no casamento, onde se vêem numerosos casais que não se querem confessar a si próprios, nem aos outros, sua inadaptação conjugal e o insucesso de seu lar. Não obstante, malgrado a expressão oral da satisfação, sintomas, que não escapam ao analista, como os sonhos, a tensão nervosa, a insônia, a fadiga geral, a hipertensão arterial, as úlceras e outras manifestações psicossomáticas, podem revelar a existência destes sentimentos inconscientes. (FRIEDMANN, 1983, P.168)

Lembrando o que afirmou Durkheim (1973), em “A divisão do trabalho social”, a divisão do trabalho é uma fonte de solidariedade e se não há interação entre os colaboradores, se o trabalho não engendra solidariedade é considerado patológico. Portanto, além do sentimento de discriminação, há ainda uma idéia de deslocamento.

Algo comum a todas as empresas são as reuniões semanais entre supervisores e toda a equipe. Nessas oportunidades, o supervisor viabiliza uma aproximação entre os membros da empresa, juntamente com o repasse de informações procedimentais e estatísticas do desempenho do time. No acompanhamento de algumas dessas reuniões ficou nítido que o trabalho em equipe reflete uma tentativa de uma pessoa conseguir atingir o sucesso através do trabalho de outras: o supervisor. A isso Sennett chamou de cooperatividade superficial do

trabalho em equipe, inspirada em princípios de organização da comunidade, em que

“Confiança”, “responsabilidade mútua”, “compromisso”, todas são palavras que acabaram sendo apropriadas pelo movimento chamado “comunitarismo”. Esse movimento quer fortalecer os padrões morais, exigir dos indivíduos que se sacrifiquem por outros, prometendo que, se as pessoas obedecerem a padrões comuns, encontrarão uma força e realização emocional mútuas que não podem sentir como indivíduos isolados. (SENETT, 1999, p. 170)

Esse fato está claro no discurso do supervisor, quando ele chama a todos para estarem comprometidos com o resultado do time, relembra o que é a cultura da empresa e suas regras e faz com que todos partilhem de uma motivação comum – suposição que facilmente enfraquece, por isso, a reunião semanal – , utiliza-se inclusive de jogos e dinâmicas de grupo para estimular uma coesão entre o grupo e confirmar a importância da participação, algo como “todos são necessários aos outros”. Essa mútua dependência remete à concepção de sociedade industrial de Durkheim (1973), que concebe os laços de solidariedade orgânica como sendo de interdependência entre os indivíduos de um grupo de trabalho, em sua divisão moderna. Esses aspectos sintetizam a concepção de terceirização que foi definido por um dos trabalhadores, ao ser questionado sobre como vê esse processo:

A empresa terceirizada é uma empresa que, na verdade, é nada mais, nada menos, uma empresa que tem uma facilidade de ganhar dinheiro fácil. Abre um escritorzinho em qualquer lugar do País, aluga o ambiente de uma empresa enorme como essa e monta um 'Rhzinhoali e põe o pessoal pra trabalhar pra ela. É a mesma coisa que num sítio um fazendeiro pegar um capataz e contratar um monte de bóias-frias, é a mesma coisa (Entrevistado 8 – Atendente de *Call Center*)

Certamente, após as características do trabalho realizado nos *call centers* vistas até aqui, é fácil afirmar que nesse contexto, a terceirização das centrais telefônicas visa a lucratividade das empresas contratantes e não a valorização do caráter humano dos trabalhadores das terceirizadas, especialmente, os operadores de frente. Assim, é possível reconhecer na terceirização aqui descrita, uma realidade que se desenvolve entre as empresas e não diretamente com os trabalhadores. O importante para as empresas contratantes é reduzir os custos de mão-de-obra e infra-estrutura e para as empresas contratadas é conseguir com o valor acordado efetuar o serviço proposto. Esses objetivos, no entanto, apenas são alcançados com

a diminuição dos benefícios sociais e dos salários, com a falta de segurança e com o enfraquecimento da representação sindical.

Indagou-se a questão da segurança no trabalho, quando 58,82% dos que responderam ao instrumento de pesquisa afirmaram não se sentirem seguros, sendo que o principal motivo de insegurança é justamente o fato do trabalho ser terceirizado. De certo, a insegurança é provocada pelo fato de que existe um contrato entre as empresas, cujo período de renovação abre a oportunidade para outra empresa prestadora de serviços fazer uma proposta para a contratada. Caso a empresa contratante decidir-se por mudar de prestadora, significa que os trabalhadores da atual terceirizada ficarão sem emprego, ou poderão se candidatar a uma vaga na nova prestadora que, possivelmente, oferecerá um salário menor. A diminuição dos salários e dos benefícios é o principal sinônimo de perda para os trabalhadores terceirizados.

Verifica-se que essas perdas são conscientes por parte desses empregados, conforme relata esse trabalhador, que já foi funcionário da contratante: “Eu não ganhei nada. Eu só perdi com a terceirização. Eu posso ter ganhado experiência, mas eu acho que eu perdi, porque eu acho que tudo diminuiu, né? Diminuiu a possibilidade de você ter um ganho melhor, aquilo que poderia ter sido um salário melhor para você é o lucro da empresa terceirizada.” (Entrevistado 8 – Atendente de *Call Center*)

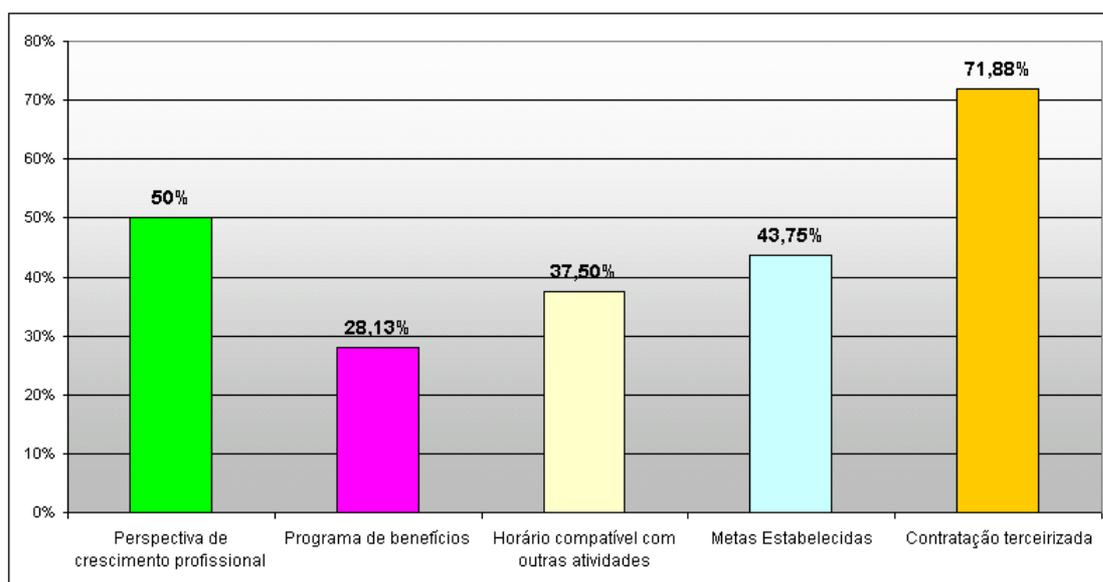
Um dado que revela essa perda é o de que enquanto o valor praticado pela empresa Alfa para os vales-refeição era de R\$ 4,00, o do trabalhador da contratante que realiza as mesmas tarefas que o outro recebia R\$ 11,00, praticamente três vezes mais. Com efeito, as principais razões para a preponderante precariedade do emprego terceirizado são: a) a estratégia de redução de custos adotada pela empresa contratante para o tipo de serviços oferecidos pelas subcontratadas, em um contexto de acirramento da competição econômica; b) a baixa qualificação da força de trabalho empregada; c) a desarticulação dos trabalhadores, em razão da frágil organização, coesão e ação coletiva. Por essas razões, muitos dos entrevistados

disseram não acreditar no futuro da terceirização. Para esses é um processo que se extinguirá devido à forma precarizante como é exercida.

Na opinião deles não será possível manter um sistema que desvaloriza o aspecto humano do trabalhador, colocando-o numa situação de inferioridade. Infelizmente, as tendências mercadológicas apontam a terceirização como o futuro da prestação de serviços. Contrariando a utopia dos trabalhadores, que acreditam que a terceirização é um processo efêmero, o processo se expande a cada dia e sempre mais flexível, conforme a lógica cambiante do capitalismo.

Para concluir a análise da interpretação dos sentimentos dos trabalhadores por si mesmos, questionou-se quais seriam os fatores que expressam a sua satisfação em relação ao trabalho executado. Para exprimir essa questão, foi solicitado aos pesquisados que enumerassem cinco aspectos pré-definidos, dando a primeira classificação para o item que considerassem o mais importante para a sua satisfação com esse trabalho e nessa atividade.

GRÁFICO 5 - FATORES QUE EXPRESSAM A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DE *CALL CENTER* EM RELAÇÃO AO TRABALHO DESEMPENHADO



Fonte: MENDES, 2004, Pesquisa de Campo

No GRÁFICO 5, apresenta-se a representação dos números obtidos. Indicada por 50% dos entrevistados como fator primeiro de satisfação está a perspectiva de crescimento profissional. Esse dado sublinha uma contradição. Se

pelas entrevistas captou-se na fala desses operadores que os mesmos sabem que as possibilidades reais de crescimento são poucas; por outro lado, o resultado dos formulários identifica uma esperança de que esses trabalhadores possam, meio ao mercado de trabalho tumultuado, crescer nessas empresas. Sem dúvida, há uma perspectiva de crescimento; contudo, essas possibilidades são ínfimas, considerando o número total de trabalhadores de 1º nível de atendimento e a quantidade total de vagas que são ofertadas para agentes de *back office* ou supervisores, via processo de seleção interna, do qual é parte essencial, a posição ocupada no time através das notas obtidas pelas avaliações.

Em segundo lugar, aparece o programa de benefícios, o qual representa para 28,13% dos pesquisados, um aspecto importante para a satisfação com o trabalho desempenhado. A certeza que receberão não apenas vale-transporte, como vale-refeição e assistência médica é um item que traduz segurança. Saber que não será necessário disponibilizar uma parte do salário para a alimentação e transporte diários significa um acréscimo no salário oficial desses trabalhadores. Por isso, os benefícios, mesmo diante de uma ação sindical enfraquecida, permanecem como um item em que há destaque, quando das negociações coletivas entre empresas e sindicato.

A classificação dos trabalhadores trouxe como terceiro lugar em importância, a possibilidade de se ter uma jornada de trabalho compatível com as demais atividades. Ora, num serviço que é executado por uma maioria de jovens estudantes, é evidente que haja uma valorização especial a uma jornada de seis horas diárias. Sendo assim, percebe-se que um estímulo para a função ser exercida é a possibilidade de estudar. Ou seja, a facilidade de seis horas por dia permite a conciliação de atividades do não- trabalho com o restante do seu dia. Esse fator, portanto, é considerado para esses trabalhadores, relevante para continuar exercendo essa função.

Foi apontado como o que lhes provoca grande insatisfação, em 43,75% das respostas, o fato desse trabalho possuir metas a serem cumpridas. Isso é

compreensível considerando-se que se tem no estabelecimento de metas uma forma direta de controle e coação. Afinal, não existem somente metas para as vendas de serviços, mas para o nível de serviço, para o tempo médio de atendimento, para o tempo de pausas – inclusive, a necessária para ir ao banheiro e tomar água.

Em quarto lugar, surge o item contratação terceirizada. Para 71,58% dos pesquisados, o fato da sua contratação ocorrer de forma terceirizada aparece como o último aspecto para sua satisfação no trabalho. Esse valor, por si só seria capaz de expressar a representação que a terceirização possui, para eles – um trabalho discriminatório, no qual se confunde sua identidade de trabalhador, pois trabalha para uma empresa, porém é contratado por outra.

Portanto, além das perdas salariais e de benefícios provocadas pela terceirização, descobre-se que, no caso dos trabalhadores das centrais de atendimento, ocorre um distúrbio interno, de cunho psicológico. Ao iniciarem suas atividades não imaginam que serão estigmatizados; seja com um crachá que os diferencia nitidamente dos contratados, seja no momento em que devem informar o nome da empresa para a qual trabalham.

Levando em consideração os aspectos descritos, tornam-se claros os motivos que levam esses trabalhadores a acreditarem que esse tipo de desconcentração produtiva, a terceirização dos *call centers*, possa um dia ter fim. Seria possível afirmar que existiria, então, uma verdadeira flexibilidade; ou seja, uma flexibilidade que não representasse apenas facilidades econômicas, mas também, uma flexibilidade que significasse a libertação do trabalhador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais alguma informação Sr. Ciclano? A Empresa Gama agradece a sua ligação e lhe deseja um bom dia.

(Roterio de fechamento padrão utilizado nas centrais de atendimento, 2004)

Este trabalho analisou quais foram as mudanças que a atividade laboral sofreu com o capitalismo flexível frente as alterações na forma de gestão. Isso se torna fundamental para se pensar quais as implicações que o sentido de trabalho tem sobre os seres humanos ao longo dos séculos. A própria palavra trabalho guarda um sentido de tortura. A origem da palavra trabalho é o vocábulo latino *tripalium* – um aparelho de tortura composto por três paus que era utilizado para imobilizar animais difíceis de ferrar (RIBEIRO, 2000, p.196).

Desde a antiguidade clássica o sentido do trabalho é motivo de análise, inclusive responsável por definir posições de classes sociais – os que trabalhavam eram os escravos, os que eram responsáveis pela organização da pólis eram chamados cidadãos. Na época medieval, o trabalho era visto apenas como um meio de subsistência para os servos e, também, responsável pela divisão social. Contudo, com a fragmentação do sistema feudal, surgiu o sistema capitalista. Nesse, a forma de trabalho defendida é o trabalho livre. A liberdade, nesse caso entendida como o trabalhador é livre para usar a sua força de trabalho como uma máquina e é livre para vendê-la a quem quiser comprá-la.

No capitalismo, sistema que busca a produção de excedentes para a troca no mercado, essa livre escolha desaparece. O trabalhador submete sua força de trabalho aos proprietários dos meios materiais de produção. Dessa forma, é possível afirmar que o cerne do sistema capitalista é a separação entre o capital e trabalho. O

ápice dessa separação aconteceu nos séculos XVIII e XIX, com o advento da Revolução Industrial. Nesse período, ocorreu um grande avanço tecnológico, que significou para os trabalhadores a supressão de sua liberdade, a partir de um rígido controle nos locais de trabalho, as primeiras manufaturas. Isso em razão da concepção burguesa cujo ideal é o aumento de suas riquezas como resultado do aumento da produtividade. A produtividade do trabalho passou a ser uma resultante do uso racional dos meios de produção, o pagamento mínimo da força de trabalho e uso máximo do tempo. Não bastava ao trabalhador apenas produzir, mas era necessário produzir além, a fim de alcançar lucros para o capitalista. Mostrou-se, aqui, como os trabalhadores estudados convivem com a necessária produtividade excedente, e verificou-se como o ambiente de trabalho está disposto para essa maximização.

No início do século XX, a domesticação dos trabalhadores pode ser resumida a partir dos sistemas de produção pensados por Frederick Taylor e Henry Ford. Sinônimo de desenvolvimento tecnológico, suas fábricas traziam a degeneração do trabalhador, pois o sistema fordista-taylorista com a fragmentação e o controle do trabalho propostos, passam a gerenciar o processo produtivo, domesticando o trabalhador para colocá-lo de acordo com o ritmo da fábrica e da máquina.

No entanto, esse padrão de acumulação entrou em crise e o trabalho flexível entrou em cena. Nessa perspectiva, nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, o mundo tem vivido alterações nas relações de trabalho. Isso em consequência de uma reorganização do conflito entre o capital e o trabalho, da qual surge um novo capitalismo, um capitalismo globalizado. Assim sendo, o capitalismo tornou-se um modo de produção que se expandiu globalmente. Um modo de produção presente em todas as nações, que faz avançar por todo o mundo, as forças produtivas e as relações de produção capitalistas.

Nesse contexto, é explícito como esse novo capitalismo, cuja acumulação passa a ser chamada flexível, gera uma fragmentação e precarização dos

trabalhadores; como também, traz a decadência da classe trabalhadora típica, ou seja, industrial, masculina, sindicalizada. Sendo assim, tem-se o aparecimento de mudanças nas estruturas e nas relações organizacionais. Nesse último aspecto, tem-se a decadência da indústria, como centro do mundo do trabalho, em favor do setor de serviços. Uma alteração que induz ao trabalho subcontratado e terceirizado.

Através da análise sobre o avanço tecnológico, em andamento desde a Revolução Industrial, verificou-se que o desenvolvimento do capitalismo para a Revolução Informacional continuou preservando os preceitos primários desse sistema: basicamente, a exploração do trabalho em busca de lucro. Para a geração do lucro, percebe-se que o sistema capitalista sofre alterações que apenas tendem a consolidar a sua manutenção. As máquinas que haviam sido pensadas para libertar o trabalhador passam a ser a própria forma de opressão. Os trabalhadores pesquisados têm suas ações controladas pelo computador – a ferramenta de trabalho desses operadores – além da vigilância de elementos da hierarquia e gestão da empresa de teleatendimento.

Nas últimas décadas, sob o paradigma do sistema flexível, o capitalismo voltou-se para a acumulação flexível, na qual a produção está concentrada para as redes de mercado e a industrialização é substituída pela especialização de serviços, um setor que se expande, moderniza e se consolida. Nesse panorama, há espaços para empresas de vários segmentos produtivos. Destacam-se, entre elas, aquelas cujos produtos são transformados em serviços e que estão direcionados para a área de informação, principalmente no ramo de telecomunicações.

Essas empresas, portanto, tornam-se sinônimos de desenvolvimento tecnológico e é de se esperar que seus trabalhadores sejam menos explorados e alienados que os trabalhadores de séculos passados. Contudo, ao final desse trabalho, conclui-se que isso não passa de uma falácia. Esta conclusão está baseada na análise realizada ao longo desta dissertação. Os trabalhadores de um sistema chamado flexível, como o do teleatendimento, estão presos rigidamente a um controle total de suas ações e firmemente condicionados por regras e por

procedimentos que os alienam de sua condição humana. Esses trabalhadores estão regrados a uma rotina, que além de estressá-los, consome sua força física e seu raciocínio. Por essa razão, muitos desses trabalhadores afirmaram estarem exaustos do trabalho ou com fortes dores no corpo. Essa fadiga, tanto física como mental acomete a maioria desses trabalhadores, que são vítimas de doenças como tendinites, mialgias, bursites, neurites e síndromes neuróticas como a síndrome do pânico e a depressão.

Ao contrário do esperado, identificou-se que diante da expansão do setor de serviços atrelada ao avanço tecnológico, a racionalidade produtiva continua sendo regida pelo fator econômico, que exige reformulações estruturais pela precarização e flexibilização do emprego formal, afetando o ser humano.

A terceirização, nesse contexto, é apenas uma das características, porém demonstra a essência dessas mudanças. A transferência de encargos trabalhistas para a empresa contratada e a minimização da condição humana para os trabalhadores terceirizados. Esses são discriminados pelos funcionários contratados diretos, têm salários menores, benefícios mínimos e controle do tempo e da produtividade, além de necessitarem aprender a ser multifuncionais.

No início do século XX, a racionalidade técnica aparece de modo peculiar a partir das regras impostas pelo sistema taylorista/fordista. Porém, isso é semelhante ao controle que é executado tanto pelo cartão ponto eletrônico ou pelo número de matrícula do trabalhador flexível da central de atendimento terceirizado – a qual é informada ao sistema operacional do computador, que é utilizado como ferramenta de trabalho e a partir de então, monitora o tempo de trabalho, o tempo ocioso e o tempo para alimentação, higiene ou necessidades fisiológicas.

A obra de Taylor (1966), expressa nos livros “Administração de Oficinas” e “Princípios de Administração Científica”, constitui-se em manuais de organização da execução do trabalho industrial e os serviços modernos informatizados. O conteúdo da obra envolve, em termos abrangentes, três aspectos básicos, hoje atualizados: planejamento técnico apurado das tarefas, separação das fases de

planejamento e execução do trabalho a escolha dos operários mais qualificados. Essas fases deveriam ser complementadas por fornecimento de condições gerais adequadas de trabalho, como iluminação e ferramental apropriado, determinação rígida de padrões e formas de produção, incluindo tempos e movimentos, intenso treinamento no trabalho, prêmios pecuniários por produção e desenvolvimento de ambiente propício às relações de trabalho.

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

Essa racionalização do modo de produção, portanto, que foi continuada da visão de Ford e de Taylor, permanece no sistema flexível. O que havia de novo em Ford era sua concepção de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo método de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, bem próximo do discurso toyotista.

Há de se pensar se o cliente, ao entrar em contato com a central de atendimento, seja para tirar suas dúvidas a respeito de um produto ou para reclamar de um serviço, deseja conversar com outra pessoa, humana como ele ou, prefere ser “atendido” por gravações eletrônicas fornecidas em um menu de Unidade Resposta Audível (URA) – no qual parecem intermináveis as opções até o “digite 9 para falar com nossos atendentes”. A expressão “nossos atendentes” guarda em si a caracterização desses trabalhadores. Ao afirmar que “os nossos” atendentes/operadores atenderão as ligações, é como esclarecer que eles são domesticados pelas “nossas regras” e pelos “nossos *scripts*”. A palavra domesticação poderia soar forte demais, uma vez que se está falando de pessoas, contudo ela não é imprecisa, ao se pensar que esses trabalhadores são condicionados a falar exatamente o que a empresa contratante lhe determina e que mesmo para

satisfazer suas necessidades fisiológicas, necessita aguardar o momento designado para isso.

Ao término dessa pesquisa, portanto, tem-se a demonstração de um trabalho precarizado e que, devido ao avanço do setor de serviços, no qual o cliente deve ser muito bem atendido, permanecerá em crescimento.

REFERÊNCIAS

- ABEPREST. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.abeprest.org.br/>> Acesso em 01 ago. 2004.
- ALMEIDA, M. **Reavaliação das Privatizações em Países Europeus**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1989.
- ALTHAUS JR, A. **Um balanço do processo de privatização do sistema de telefonia móvel e fixa no Brasil**. Porto Alegre: Ed Universidade, 2002.
- AMARAL FILHO, M. **Privatização no estado contemporâneo**. São Paulo: Ícone, 1996.
- ANATEL. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em 10 jul. 2004
- _____. **Balanço 2000**. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/>>, Acesso em 10 jul. 2004
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**, ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *TELEMARKETING*. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.abt.org.br/>> Acesso em 28 ago. 2004.
- ASK!CALL CENTER. **Página Oficial**. Disponível em <www.askcallcenter.com.br/>. Acesso em 12 ago. 2004.
- CALL CENTER. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.callcenter.inf.br/>> Acesso em 08 set. de 2004.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petropólis: Vozes, 1998. 3ª ed.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CAVALCANTE Jr. O, **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: Ltr, 1996.
- CATTANI, A.(Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petropólis: Vozes, 1997.
- CBCC *CONTACT CENTER*. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.cbcc.com>> Acesso em 12 ago.2004.
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas– Disponível em <www.senado.gov.br> Acesso em 10 jan. 2005.
- CNB - Confederação Nacional dos Bancários. Cartilha do Trabalhador. Nov – 1999.
- COSTA, M. **Manual para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos: monografias, dissertações e teses**. Recife: INSAF, 2003.
- DANTAS, M. Telecomunicações: uma laternativa social e nacional à globalização subalterna. In: **Globalização, neoliberalismo, privatizações: quem decide esse Jogo?** Org.: Carrion, R e Vizentini,P.F. 2ªEd. Porto Alegre: Ed Universidade/ UFRGS, 1998.

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré Editorial, 1987
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.
- DRUCK, M. **Terceirização: (Des) Fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo Editorail, 1999.
- DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- FRANZOI, N. In: CATTANI, A.(Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. 2ª impressão. São Paulo: Editora Perspectiva, 1983
- OSDAL, T. **Discriminação da mulher no emprego: relações de gênero no direito do trabalho**. Curitiba: Genesis, 2003
- GUERRA, S. **Privatização no Brasil**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
- HABERMAS, J. A nova intransparência; a crise do Estado de bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. **Novos Estudos CEBRAP**, n.18, setembro de 1987, pp.103-114.
- _____. **Técnica e ciência enquanto ideologia**. In: Os Pensadores. Abril Cultural, 1977.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. 2.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- HIRATA, H. **Crise econômica, organização do trabalho e subcontratação: reflexões a partir do caso japonês**. In: O Brasil na virada do século: o debate dos cientistas sociais. Org.: Bôas, G. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- LARANGEIRA, S. Reestruturação no setor de telecomunicações: aspectos da experiência internacional. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, ano 4, n.8, 1998, p. 159-178.
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.
- LEIRIA, J. **Terceirização. Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
- LEITE, M. **Trabalho e sociedade em transformação**. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.
- _____. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. (Org). **O mundo do trabalho, crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta/Campinas, 1994.
- LOJKINE, J. **A Revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- KLEIN, E. **Agentes do call center: algozes ou vítimas?** Disponível em http://www.callcenter.inf.br/default.asp?matéria_integra.asp&seção=código=4712. Acesso em 20 set. 2004.

MALDONADO FILHO, E. Globalização e neoliberalismo: o surgimento do novo ou a volta ao passado. In: **Globalização, neoliberalismo, privatizações**: quem decide esse Jogo? Org.: Carrion, R e Vizentini, P.F. 2ªEd. Porto Alegre: Ed Universidade/ UFGRS, 1998.

MANUAL DE SUPERVISÃO. Documentação Interna: Empresa Alfa, 2000.

MARX, K. **O Capital**. Volume I, Livro I. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

_____. **As lutas de classes na França de 1848 a 1850**. In: Texto, Karl Marx e Friedrich Engels, v.3. São Paulo: Edições Sociais, 1977.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento** – pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1998.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.mc.gov.br/>>. Acesso em 15 jul. 2004

MENDES, J. **Flexibilização do trabalho: libertação ou alienação**. Curitiba: UFPR, 2002.

NEVES, M. **Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero**. In: Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios Org: ROCHA, M. Campinas: Ed 34, 2000.

OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989.

_____. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

OLIVEIRA, D. **Holding: administração corporativa e unidade estratégica de negócio**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, E. **Corpos saudáveis e corpos doentes na nova organização social do trabalho**. In: Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios Org: ROCHA, M. Campinas: Ed 34, 2000.

QUEIROZ, C. **Manual da Terceirização**. 7.ed. São Paulo: STS, 1994.

RIBEIRO, L. **Trabalho e realização**. In: Para Filosofar. São Paulo: Scipione, 2000.

ROBORTELLA, L **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**; tradução Marcos Santarrita. 3ª tiragem. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERCOMTEL. **Página Oficial**. Disponível em <[http:// home.sercomtel.com.br/licitacao](http://home.sercomtel.com.br/licitacao)> Acesso em 08 set. 2004.

SILVA, L. In: CATTANI, A.(Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SINTTEL PARANÁ. **Página Oficial**. Disponível em <<http://www.sinttel.com.br>> Acesso em 07 set. 2004.

SOFTMARKETING. **Página Oficial**. Disponível em <<http://softmarketing.com.br>>. Acesso em 12 ago. 2004.

SORJ, B. Sociologia e Trabalho: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais ANPOCS**. v.15, nº 43, junho de 2000.

SORJ, B. **Terceirização, precarização e ação sindical**. In: O Brasil na virada do século: o debate dos cientistas sociais. Org.: Bôas, G. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

TORRENS, A; MOTIM, B; PICANÇO, K; PEREIRA DE ARAUJO, S.; WAWRZYNIAK, S.; OBARA, S. **A Racionalidade das mudanças no setor de serviços**: relações de trabalho e mercados de trabalho no ramo das telecomunicações no Brasil. In: 3 ° Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo. Disponível em <http://www.alast.org/PDF/Galin/RLL-Wawrzyniak.PDF>. Acesso em 31 mar.2005.

GLOSSÁRIO²³

A

Anti Attrition – é o nome fornecido para as atividades voltadas para o não cancelamento de contratos e/ou serviços dos clientes das empresas contratantes; é muito utilizada nas centrais de atendimento a cartões de crédito, bancos e operadores de telefonia

B

Back Office – Ao traduzir do inglês, ter-se-á a expressão escritório de suporte. Essa é a idéia do back Office, ter agentes que realizem as funções que não podem ser executadas pelo primeiro nível de atendimento, como emissão de documentos, respostas por escrito e análise detalhada das solicitações dos clientes.

C

Call Center - É uma estrutura na qual há a integração entre tecnologia, infraestrutura e recursos humanos, capacitados a processar um elevado tráfego de chamadas, e que, com o uso da inteligência, possibilita a administração do relacionamento com os clientes da empresa. (www.askcallcenter.com.br)

Customer Relation Management – expressão inglesa para gerenciamento de relações com o cliente.

F

Feedback - é o termo utilizado para expressar conselho ou crítica a respeito do trabalho realizado, é nesse momento que os superiores podem dizer quais são os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos no trabalho de um subordinado; na íntegra significa retorno.

H

Hardware - são os componentes elétricos e partes mecânicas que compõem um computador.

²³ As definições utilizadas aqui foram retiradas das páginas oficiais da *Internet* das empresas de *call center* e suas associações relacionadas nas referências dessa dissertação.

Help Desk - Significa dar suporte técnico. Significa ter um *call center* com agentes especializados em dar suporte em vários níveis e a vários públicos. No caso do consumidor final, quando compra um computador e não consegue instalar, liga para um 0800, que lhe explicará como instalar o computador. No caso de uma empresa, ao ter problema com seus equipamentos (computador, fax, impressora), os usuários ligam para uma central que lhes orientará sobre o funcionamento de tal equipamento. (www.callcenter.inf.br)

L

Logar (log in/log out) – Verbo derivado do verbo inglês *Log* que determina o início e o término do acesso aos programas de computador. Também é usada a expressão *log-in* em substituição a usuário, que no caso dos *call centers*, geralmente é o número da matrícula do trabalhador

M

Multi Skill – essa expressão significa múltiplas habilidades. É utilizada para designar os operadores que desempenham mais de uma função, é sinônimo de multifuncional.

S

Software – é a designação para os programas utilizados nas operações de um computador.

T

Telemarketing - Conjunto de estratégias de divulgação e vendas de produtos e serviços pelo telefone. O *telemarketing* ativo, que define ações em que o vendedor do produto ou serviço entra em contato com o cliente para oferecer-lhe algo. O *telemarketing* receptivo, que se limita ao recebimento de ligações, é feito por meio de números 0800 e os principais exemplos desta modalidade são as vendas por catálogo, as reservas de viagens e passagens aéreas e transações de serviços financeiros por telefone. O Serviço de Atendimento ao Cliente possibilita o estreitamento de laços com o cliente, no enriquecimento da base de dados e, em última instância, na apresentação de oportunidades. (www.askcallcenter.com.br)

- () 1. Sim Curso e série: _____
 () 2. Não

DADOS DO TRABALHO

Cargo/Função: _____

Setor: _____

Tempo de empresa: _____
 _____ às: _____

Turno: _____ das:

Quais são as principais atividades exercidas nesse cargo/função?

Qual seu cargo/função anterior? _____ Onde? _____

08. Realizou algum treinamento para exercer a função que ocupa atualmente?

- () 1. Sim (1.1) Tipo: _____
 (1.2) Quanto tempo: _____
 () 2. Não

09. Qual sua relação contratual no trabalho?

- () 1. Assalariado com carteira assinada, por prazo indeterminado
 () 2. Contrato por prestação de serviços
 () 3. Contrato temporário de prestação de serviços
 () 4. Autônomo
 () 4. Outro: _____
 () 5. Não Sabe

10. Sua empresa possui sistema de horas-extras ou banco de horas?

- () 1. Horas-extras () 2. Banco de horas () 3. Misto () 4. Não sabe

11. Você faz horas extras?

- () 1. Quase sempre () 2. Às vezes () 3. Raramente () 4. Não faz

12. Pelo seu contrato de trabalho, você é obrigado a realizar horas-extras?

- () 1. Sim () 2. Não () 4. Não existe hora-extra

13. Pelo seu contrato de trabalho, você é obrigado a aderir ao banco de horas?

- () 1. Sim () 2. Não () 3. Não existe banco de horas

14. Sua equipe de trabalho precisa cumprir metas de produção?(diária, semanal ou mensal)

- () 1. Sim. Essas metas são diárias
 () 2. Sim. Essas metas são semanais
 () 3. Sim. Essas metas são mensais
 () 4. Não há metas a serem cumpridas

15. Caso exista tal meta, ela é cumprida:

- 1. Facilmente
- 2. Com alguma dificuldade
- 3. Com muita dificuldade
- 4. Raramente é cumprida

16. Como é a recompensa/ prêmio pelo cumprimento das metas?

- 1. Premiação em Dinheiro Quanto? _____
 - 2. Passeios
 - 3. Jantares
 - 4. Outros Quais?
-

5. Não Há Recompensa

17. Você considera o ritmo de trabalho: (resposta única)

- 1. Muito intenso
- 2. Intenso
- 3. Moderado
- 4. Lento
- 5. É variável

Por quê?

18. Ao final de sua jornada de trabalho, você se sente: (resposta única)

- 1. Cansado fisicamente
- 2. Cansado mentalmente
- 3. Cansado física e mentalmente
- 4. Não se sente cansado

Por quê?

19. A empresa solicita a participação de funcionários em programas de melhoria no ambiente de trabalho e no desempenho dos trabalhadores?

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sabe

20. Caso sim, assinale os programas que sua empresa desenvolve: (resposta múltipla)

- 1. Programas de qualidade
- 2. Prevenção de acidentes
- 3. Reorganização do ambiente
- 4. Melhorias no maquinário
- 5. Diminuição de desperdício de materiais
- 6. Avaliação de colegas
- 7. Avaliação de chefias

- 8. Auto-avaliação
- 9. Avaliação de serviços (alimentação, transporte, assistência médica, etc)
- 10. Outros: _____

21. A mudança de horário quando ocorre, dá-se:

- 1. Através de acordo entre trabalhador e empresa
- 2. Imposição da empresa
- 3. Consulta de trabalhadores dispostos à mudança de horário
- 4. Por recomendação de chefia/ supervisão
- 5. Outros: _____

22. Esta possibilidade de mudança de horário está prevista em contrato:

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sabe

23. Qual é a sua faixa de remuneração?

- 1. De R\$ 260,00 a R\$480,00
- 2. De R\$ 481,00 a R\$620,00
- 3. De R\$ 621,00 a R\$720,00
- 4. De R\$ 721,00 a R\$960,00
- 5. De R\$ 961,00 a R\$1.200,00
- 6. De R\$ 1.200,00 a R\$ 1.480,00
- 7. Mais de R\$ 1.481,00

24. Sobre a sua remuneração: (resposta múltipla)

- 1. É aquela que você esperava.
- 2. É suficiente para você e sua família.
- 3. Não é suficiente para você e sua família.
- 4. É maior do que a praticada pelas outras empresas do mesmo ramo.
- 5. É menor do que a praticada pelas outras empresas do mesmo ramo.
- 6. É igual a praticada pelas outras empresas do mesmo ramo.
- 7. É baixa pelo trabalho realizado

25. Quais são os benefícios oferecidos pela empresa? (resposta múltipla)

- 1. Vale refeição
 - 2. Vale transporte
 - 3. Bolsa de estudo
 - 4. Auxílio Creche/ Pré escola
 - 5. Assistência Odontológica
 - 6. Assistência médica
 - 7. Outros
-

26. Você se sente reconhecido em seu trabalho?

()1. Sim

()2. Não

Por quê?

27. Você se sente seguro em seu trabalho?

()1. Sim

()2. não

Por quê?

28. A seguir classifique por ordem de importância 1º lugar ao 5º lugar, quais fatores expressam a sua satisfação com o trabalho que você desempenha. (sendo 1º para o aspecto que considera mais importante para sua satisfação e 05º para o aspecto que você considera menos importante para sua satisfação)

() Contratação terceirizada

() Horário compatível com minhas outras atividades

() Metas estabelecidas

() Perspectiva de crescimento profissional

() Programa de benefícios e remuneração

29. A seguir classifique por ordem de importância 1º lugar ao 5º lugar, quais fatores expressam a sua satisfação com o ambiente de trabalho. (sendo 1º para o aspecto que considera mais importante para sua satisfação e 05º para o aspecto que você considera menos importante para sua satisfação)

() Ambiente físico

() Relacionamento Interpessoal

() Trabalho supervisionado

() Equipamentos e ferramentas de trabalho

() Sistema de segurança

Você aceita ser contactado para continuação dessa pesquisa?

Seu anonimato será preservado e a continuidade se dará fora do ambiente de trabalho.

()1. Sim

()2. Não

SOMENTE em caso positivo, qual é seu nome?

TELEFONES PARA CONTATO: _____

APÊNDICE 2 – LISTA DE ENTREVISTAS

Entrevistado 01 – Agente de *Back Office*, Empresa Alfa, entrevistado em 28/09/2004

Entrevistado 02 – Agente de *Call Center*, Empresa Alfa, entrevistado em 30/09/2004

Entrevistado 03 – Supervisor de Cobrança, Empresa Alfa, entrevistado em 01/10/2004

Entrevistado 04 – Operador de *Telemarketing*, Empresa Beta, entrevistado em 12/10/2004

Entrevistado 05 – Agente de *Telemarketing*, Empresa Alfa, entrevistado em 17/10/2004

Entrevistado 06 – Operador de Teleatendimento, Empresa Beta, entrevistado em 23/10/2004

Entrevistado 07 – Agente de *Call Center*, Empresa Alfa, entrevistado em 25/10/2004

Entrevistado 08 – Operador de Telatendimento, Empresa Beta, entrevistado em 01/11/2004

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA AGENTES

1. Primeiramente, você poderia descrever qual é sua função e quais são suas atividades num dia de trabalho?
2. Como você vê o processo de terceirização no setor de atendimento a clientes?
3. Há metas a serem cumpridas no seu departamento/ setor?
4. Há restrições a quem não cumpre as metas estipuladas? Quais?
5. Quais os tipos de produtos/serviços que a empresa oferece?
6. Você conhece os outros setores da empresa?
7. Você se sente funcionário de qual empresa? Da Contratante ou da Contratada?
8. Você acredita que há controle sobre o seu trabalho? De quem forma? O que seus colegas dizem sobre esse controle?
9. Como você se sente no final de um dia de trabalho?
10. Quais são suas expectativas para seu crescimento profissional?
11. O que você espera estar fazendo, profissionalmente, daqui um ano? E daqui a cinco anos?
12. (Apenas para Alfa e Beta) Conforme ACT da Empresa e do Sindicato, a empresa implantaria um plano de cargos e carreiras. Isso aconteceu? Como é esse plano? Quais as exigências para promoção?
13. O que você espera do processo de terceirização?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SUPERVISORES/ GERENTES

1. Como você vê o processo de terceirização no setor de atendimento a clientes?
2. Como aconteceu/foi o processo de terceirização desse setor nessa empresa?
3. Quais são suas expectativas para sua carreira profissional?
4. O que você espera estar fazendo, profissionalmente, daqui um ano? E daqui a cinco anos?
5. (Apenas para Alfa e Beta) Conforme ACT da Empresa e do Sindicato, a empresa implantaria um plano de cargos e carreiras. Isso aconteceu? Como é esse plano? Quais as exigências para promoção?
6. Você acredita que há controle sobre o seu trabalho ou sobre o trabalho dos outros funcionários?
7. O que você espera do processo de terceirização?

APÊNDICE 4 - AGENTES DO *CALL CENTER*: ALGOZES OU VÍTIMAS? ²⁴

[20/9/2004 - 14:00] - A falta de processos adequados não permite que os agentes façam os seu trabalho tirando sua capacidade de atender corretamente o cliente. Quando o fator humano não é suficiente

Enio Klein

Quando se discute os fatores críticos de sucesso para as operações de *call center*, o líder nas pesquisas sempre é o conhecido "fator humano". Não resta a menor dúvida que o ser humano deve ser sempre a questão mais importante, mesmo porque se não fosse, não haveria necessidade nenhuma do *call center*. São seres humanos chamados agentes prestando serviços para outros seres humanos chamados clientes. Ambos merecem respeito. No entanto, os agentes representam empresas, que em sua maioria, lucram, vendendo bens e serviços para seus clientes. Logo ao atenderem um telefone têm sim tanta responsabilidade junto ao cliente quanto teria o seu supervisor, gerente, o seu diretor e até mesmo o presidente da empresa. Não é este o posicionamento que se vê em boa parte dos *call centers* nem é isto que pensam alguns de seus gerentes. Na maior parte dos casos os agentes têm responsabilidade, mas não têm poder de decisão. Eles têm o cliente na linha, mas não têm autoridade de tomar a melhor decisão. Por que?

Em 1990, Jan Carlzon em seu best seller "Hora da Verdade", entre tantos conceitos interessantes, diz que "dar alguém a liberdade para assumir responsabilidades libera recursos que de outra maneira permaneceriam ocultos" e que "um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades e um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades". Conceitos bem modernos 14 anos depois.

Ora, é espalhado pelos quatro ventos na mídia que o *call center* é cada vez mais um instrumento cuja responsabilidade é "encantar o cliente", e, em nome desta missão, cada vez mais prêmios de qualidade são distribuídos a seus gestores. Espera-se e tenho a certeza de que o internauta irá concordar, que os agentes tenham como responsabilidade operacionalizar esta missão no dia a dia. Uma enorme responsabilidade sem dúvida. Espera-se que tenham informações suficientes para que possam ter liberdade para assumir as responsabilidades e a autoridade para exercê-la. Não é isto que parece acontecer. O que se percebe são agentes inseguros, mal preparados e principalmente mal informados e amparados por processos

²⁴Esse artigo está sendo reproduzido na sua íntegra, tal como disponível em www.callcenter.inf.br/default.asp?materia_integra.asp&secao=codigo=4712.

inconsistentes. São educados, gentis e com *scripts* sempre nem bem preparados. Na maioria das vezes para tentar convencer o cliente de que as coisas são do jeito que são e normalmente nada poderão fazer se algo der errado. Se algum gestor de *call center* tentar me mostrar o contrário, irá ter trabalho, porque se o agente têm informações adequadas e têm além da responsabilidade a autoridade, porque não assumem nada, porque não resolvem nada e mais, na maior parte das vezes repetem educadamente o *script*, tal como um gravador bem treinado. E não parecem ter a quem recorrer, pois mesmo quando solicitados não transferem aos seus supervisores os quais na maioria das vezes o monitora, mas não intervêm. Isto é fator humano? Não acho, é fator humanóide. Transformam as pessoas em humanóides. Mas eles não são. São "gente" e com certeza sabem quando estão certos e sabem quando estão errados. Afinal lógica é lógica independente do *script*. Mas infelizmente sabem também que emprego é emprego e o quanto precisam dele. E tem monitoria e tem supervisor, e tem gravação. Tem TMA (tempo médio de atendimento), produtividade e um montão de outras coisas. Um conflito, um pesadelo. Com certeza são tão vítimas quanto os clientes. Os verdadeiros algozes estão em outro lugar. Não na posição de atendimento.

Mas os clientes não tem nada com isto e entendem - na minha visão de forma correta - os agentes de *call center* como os legítimos representantes das empresas fornecedoras com informações, autoridade e processos que o permitam agir e é claro, se não agem, é porque não querem. E ficam irritados. Muito irritados. E haja sala de descompressão... Haja motivação... Haja qualquer coisa para que as pessoas agüentem esta espécie de tortura psicológica contemporânea que é ter a responsabilidade de atender ao cliente e não conseguir. É entender que o cliente pode ter razão e repetir "igual papagaio" a mesma coisa que em muitos casos não convencem nem ao cliente e nem a ele. Se um diretor ou o dono da empresa vivenciasse esta experiência ou fosse obrigado a fazer aquilo talvez até pedisse demissão. Mas para ele talvez seja mais fácil achar outro lugar mais coerente para trabalhar. Infelizmente o agente de *call center* não tem tantas alternativas. Têm que agüentar e ainda por cima na maioria dos casos não ganham com justiça. Mas o cliente mal atendido não tem obrigação de pensar nisto e não pensa. Muitos gestores de *call center* certamente acham que deveriam, pois que senão as coisas seriam um pouco diferentes.

Outro dia passei por uma situação que ilustra o assunto. Fazendo uma compra pela *Internet*, vi que meu pedido caiu em uma situação diferente de outros pedidos que havia feito anteriormente. Estou falando de uma importante e conhecida empresa de varejo com lojas reais e virtuais. Vi que tinha um *call center* e liguei para que me explicassem que situação era aquela

e se podia ajudar ou se precisavam de alguma coisa. A propósito era um 0300 (onde o cliente paga tudo, desde o chamado até o custo da operação. Neste caso custava R\$ 0,33 o minuto). Bem eu não me importo desde que o atendimento seja rápido e eficaz. Liguei, fui atendido por uma máquina (URA) com uma árvore de voz imensa. Nenhuma opção me atendia, solicitei atendimento humano, "todas as nossas posições estão ocupadas" respondeu a máquina. Ora, eu pago eles não tem posição. Eu pago e eles otimizam o atendimento deles com uma máquina. E tome a fazer propaganda de como a instituição é ótima. E tome a dizer como eu sou importante. E eu pagando a conta. Mas esperei até que uma educada agente me atendeu. "Bom dia senhor, em que posso ajudá-lo e o blá blá blá convencional". Bem, resumindo a história ela não sabia que situação era aquela, ficava pedindo a toda hora um minuto, para perguntar a sei lá quem o que era aquilo e no final me respondeu qualquer coisa. Enfim, ouviu e ouviu muito. Disse a ela tudo o que queria dizer, na verdade, para o gerente, para o diretor enfim para todo mundo que tenha participado da construção deste processo. Quem ouviu? Só ela. Deve ter entrado em uma sala de descompressão por meia hora, chorado ou me chamado de maluco. Eu não fui atendido, paguei um monte de R\$ 0,33 o minuto e ainda por cima deixei a agente deprimida ou com raiva. Ao contatar a ANATEL para me queixar, fui informado de que o uso do 0300 está proibido ou suspenso. Ainda bem. Tomara que cole já que pelo menos neste caso ficou provado que o serviço é cobrado para minimizar o custo da ignorância, da falta de preparo e de um processo equivocado. Quem pagou? Eu como cliente e o agente como representante da empresa? Quem ganhou? Sinceramente não sei. Talvez o terceirizador. Acho que esta operação é terceirizada em uma grande empresa especializada.

Investir no fator humano não é só criar motivação, não é só música e ginástica, não são bolas coloridas nem festa. Não é só educação treinada, nem sorrisos. Mas é também investir na inteligência e na responsabilidade dos agentes. Investir na formação, informação e na transferência para os agentes através de processos coerentes que possam dar tranquilidade a eles, alavancar o seus potenciais de crescimento. Dar responsabilidade e conferir autoridade as quais só poderão conduzir a um resultado: eficácia para empresa e satisfação para o cliente. Cliente não quer só educação quer respeito refletido na ação, encaminhamento e solução consistente. Isto é fator humano o resto é marketing para inflar egos e ganhar prêmios!

Enio Klein - Diretor da K&G e professor dos cursos de MBA/Marketing da FEA/USP

