

**Flexibilização e precariedade do trabalho dos operadores de *telemarketing* em *call centers*:  
um estudo empírico**

*Talissa Naira Castanha*  
*Luciene Rodrigues*  
*Maria de Fátima Rocha Maia*  
*Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES*

**Resumo**

Considerando as sociedades contemporâneas, que se desenvolvem a partir de uma lógica de produção mercantil, baseada na telemática, surgem diversos ramos intermediários na atividade produtiva intensivos em informação, comunicação, entre eles, os Call Centers. A Reestruturação Produtiva reconfigura as dimensões do trabalhador e sua forma de inserção no mundo do trabalho. Aspectos como a dimensão subjetiva do trabalho passam a ser apropriados pelo modo de organização do trabalho capitalista, em sua nova roupagem de acumulação flexível, que adoce o trabalhador e altera suas experiências nas relações de trabalho. Diante deste contexto, este artigo busca discutir: (i) Em que medida os Call Centers constituem exemplos elucidativos das novas reconfigurações no mundo do trabalho, do surgimento de novas categorias de trabalhadores, de novas formas de extração de mais-valia e de organização flexível da produção e do trabalho? (ii) Qual o perfil sócio ocupacional dos trabalhadores, Operadores de Telemarketing, considerando a diversidade de perfis sócio ocupacionais que este novo proletariado é constituído, em suas diferentes variáveis, como a de género, geração, raça/etnia? (iii) Quem são as empresas atuantes na área, de que setor, o que produzem, de que porte? Diante de que contextos organizacionais se estruturam, quais são as suas estratégias empresariais? Porque se relacionam virtualmente com os clientes/consumidores em vez do face a face? A pesquisa compreende estas questões postas a partir das novas morfologias que o trabalho tem apresentado a sociedade, apropriando-se de alternativas flexibilizadoras, que trazem contradições à Classe-que-vive-do-trabalho e toma para si dimensões físicas do trabalhador e também subjetiva. O objetivo geral do estudo é compreender como se constituem as relações de trabalho em empresas de Call Center, considerando as novas formas de organização produtiva no século XXI. No que refere aos procedimentos metodológicos a partir da revisão da literatura e de entrevista semiestruturada, com operadores de telemarketing e com gestores de empresas de Call Centers em Montes Claros busca-se entender as categorias e conceitos chaves que permeiam essa atividade como: acumulação flexível, trabalho, emprego, reestruturação produtiva, infoproletariado, Call Center, telemarketing, trabalho precário, emprego precário e subjetividade do trabalhador. Por meio dessas categorias, busca-se compreender, de modo geral, como o processo de Reestruturação produtiva e o novo modo de organização produtiva, se instalam em empresas flexíveis, como os Call Centers e a partir destas preposições como se estabelecem as relações de trabalho em um cenário de construção de um novo proletariado - o infoproletariado.

**Palavras Chave:** *Call Center*, Operador de Telemarketing, Reestruturação Produtiva, Infoproletariado

**Introdução**

O modo capitalista de produção de mercadorias se modifica historicamente, amplia sua capacidade hegemónica a partir de suas transições no que refere à organização do trabalho, do emprego e da produção, como retratam as revoluções industriais que impactam a vida dos trabalhadores especialmente no que refere à organização do trabalho, aos vínculos empregatícios e subjetividade. Considerando as sociedades contemporâneas, que se desenvolvem a partir de uma lógica de produção mercantil, baseada na telemática, surgem diversos ramos intermediários na atividade produtiva intensivos em informação, comunicação, entre eles, os Call Centers, que

se constituem como unidades de centralização de trabalhadores que desenvolvem a prestação de serviços virtuais, sem o face a face direto, utilizando-se das info-redes para intermediar a interface entre consumidores e empresas e incentiva a extensão de um novo proletariado de serviços, o infoproletariado na definição de Úrsula Huws (2009).

Esta pesquisa compreende questões postas a partir das novas morfologias que o trabalho tem apresentado a sociedade, apropriando-se de alternativas flexibilizadoras, que trazem contradições à Classe-que-vive-do-trabalho e o adocece, o precariza e toma para si a totalidade das dimensões do trabalhador: a física e também a subjetiva e objetiva compreender as relações de trabalho em empresas de Call Center, considerando as novas formas de organização produtiva no século XXI discutindo: (i) Em que medida os Call Centers constituem exemplos elucidativos das novas reconfigurações no mundo do trabalho, do surgimento de novas categorias de trabalhadores, de novas formas de extração de mais-valia e de organização flexível da produção e do trabalho? (ii) Qual o perfil sócio ocupacional dos trabalhadores, Operadores de Telemarketing, considerando a diversidade de perfis sócio ocupacionais que este novo proletariado é constituído, em suas diferentes variáveis, como a de género, geração, raça/etnia? (iii) Quem são as empresas atuantes na área, de que setor, o que produzem, de que porte? Diante de que contextos organizacionais se estruturam, quais são as suas estratégias empresariais? Porque se relacionam virtualmente com os clientes/consumidores em vez do face a face?

No que refere aos procedimentos metodológicos, a partir da revisão da literatura e de entrevista semiestruturada, com operadores de telemarketing e com gestores de empresas de Call Centers busca-se entender as categorias e conceitos chaves que permeiam essa atividade como: acumulação flexível, trabalho, emprego, reestruturação produtiva, infoproletariado, Call Center, telemarketing, trabalho precário, emprego precário e subjetividade do trabalhador.

Neste sentido, trazer à luz discussões do mundo do trabalho implica adentrar em relações sociais, laborais, políticas e económicas de Desenvolvimento Social, bem como suas implicações à subjetividade do/a trabalhador/a e a construção relacional de seu trabalho e sua existência enquanto trabalhador auxilia a compreensão das novas organizações de trabalho e exigências impostas pelo capital ao trabalhador.

### **1. Novas configurações no mundo do trabalho: o *infoproletariado* sob modelos de organização da produção flexível.**

No Brasil, a atividade de *Call Center* inicia-se nos anos 80 do século XX, juntamente com as primeiras empresas terceirizadas (Neto, 2005), tornando-se um dos setores que mais cresce mundialmente. Como discute Antunes (2014), essas novas configurações do trabalho necessitam de maiores e mais aprofundadas análises, por suas características de heterogeneidade a partir das transformações das últimas décadas. Tais configurações do mercado incluem as diferenças de sexo, geração, nacionalidade, etnia e qualificação, englobando desde o operariado industrial e rural até os assalariados de serviços, a inclusão da mulher nos postos de trabalho, os serviços de terceirização, os subcontratos sua determinação temporal.

Outro elemento que pode ser observado como reforçador da heterogeneidade nos serviços de teleatendimento é a rotatividade de teleoperadores. Apesar das empresas de *Telemarketing* constituir um atrativo que é a formalidade das relações de trabalho, observa-se que a dinâmica das relações apesar de formais trazem elevado grau de precariedade e controle, podendo ser este um dos fatores que aumentam e caracterizam o trabalho de *telemarketing* altamente rotativo. Esse controle também expresso na jornada de trabalho dos teleoperadores, que trabalham 6 horas a 6 horas e 20 minutos, com pausa de 15 a 20 minutos para lanche, que são compensados no final da sua jornada, e 5 minutos de pausa particular, tempo permitido para utilizar o banheiro, quando necessário.

A presença constante dos supervisores é uma das estratégias do controle no trabalho para determinar os aumentos de produtividade, através do controle do Tempo Médio Operacional (TMO) ou Tempo Médio de Atendimento (TMA). Um controle de ritmo intenso que leva ao adoecimento nesse setor.

A máquina torna-se tão absorvedora que a possibilidade da existência de relações interpessoais é quase nula. Além da função da máquina neste processo, outras estratégias são adotadas para impedir que as relações interpessoais sejam cristalizadas, como a dinâmica das trocas de equipes, além da troca de espaço geográfico que o teleoperador ocupa. Todas estas estratégias reafirmam um processo de flexibilização e controle do trabalho, cujo objetivo é intensificar cada vez mais a produtividade do trabalho. Com o objetivo de favorecer a rotinização do trabalho dos teleoperadores, muitas empresas de telemarketing padronizaram os diálogos os scripts e os

fluxogramas de atendimento ao cliente, normatizando atividades que envolvem inclusive o controle dos aspetos físicos e psicológicos do Teleoperador, a entonação da voz e o autocontrole, abrindo espaço para a reflexão de um trabalhador que é capturado em sua totalidade, ou seja, em seus aspetos físicos e subjetivos para que seu desempenho seja cada vez maior e mais produtivo.

## **2. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi direcionada a partir da realização de entrevista semiestruturada, com os operadores de telemarketing e com gestores de duas empresas situadas no município de Montes Claros-MG. A entrevista realizada com os operadores de telemarketing buscou identificar o perfil, trajetória laboral anterior, a organização e condições do trabalho no Call Center, a qualificação dos operadores, a vida para além da situação laboral, as percepções do trabalhador em relação ao seu trabalho e por fim as perspectivas futuras para o ambiente de trabalho.

Foram selecionados 24 Operadores e 05 ex-operadores de Telemarketing em duas empresas de Call Center, situadas no município de Montes Claros- MG, que receberam o nome fictício de “A” e “B”. A entrevista com os 05 ex-operadores de Telemarketing objetivava observar como se desenhavam as relações de trabalho nos dois Call Centers, sem que houvesse “filtros” nos discursos e percepções sobre a empresa além da dinâmica do trabalho do operador. Os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa a partir do tempo de trabalho, sexo, idade, estado civil e escolaridade, exercício da função no período em que a pesquisa era construída e desligamento da empresa “A” ou “B”. Os dados objetivos como número de empregados, tempo de atuação das empresas “A” e “B” no mercado, número de Posições de Atendimento - PA's e outros dados referentes à organização geral das empresas foram adquiridos a partir de entrevista realizada com gestores das duas empresas. Os temas de maior relevância representados nas entrevistas foram referentes à rigidez do trabalho, intensidade do trabalho, enfraquecimento das relações sociais dentro do ambiente de trabalho, tempo de pausa, hierarquia presença nas relações de trabalho, autonomia, metas e constrangimentos.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Perfil Sócio ocupacional dos Operadores de Telemarketing**

A definição do perfil dos operadores permite compreender quem são esses profissionais nesse mercado. Esse perfil orienta sua seleção e treinamento, logicamente os critérios variam de acordo com as especificidades de cada empresa, mas é possível observar pontos de convergência que permitem traçar a caracterização dos profissionais que atuam nessa área. A escolaridade, sexo, faixa etária, entre outras, são algumas variáveis que possibilitam delinear o perfil do profissional de Telemarketing nas empresas estudadas.

Em relação ao sexo dos Operadores de Telemarketing em Call Centers de Montes Claros, observamos que, em sua maioria são as mulheres que mais procuram por esse tipo de ocupação, sendo 76% de Operadores são do sexo feminino. A pesquisa mostra uma consonância com os dados de pesquisas realizadas anteriormente em Call Centers de outras regiões do país, onde mostram que são as mulheres a maioria mesmo segmento.

Os dados coletados na Rais (2017) permitiram fazer essa comparação em nível nacional. Assim, de 2004 a 2014 havia um total de 294.442 Operadores de Telemarketing do sexo feminino, ou seja, para um total de 385.770 operadores, o que evidencia que o trabalho de Operadores de Telemarketing caracteriza-se por um trabalho feminino em sua maioria. Para além de um trabalho majoritariamente feminino observamos que, os Operadores de Telemarketing em Montes Claros são também jovens, sendo 86% destes se encontram na faixa etária entre 18 e 25 anos. Esses resultados corroboram com a realidade dos Operadores de Telemarketing no Brasil. A série histórica dos anos de 2004 à 2014 dos dados da Rais mostra que, são jovens entre 18 a 24 anos que estão a trabalhar como Operadores de Telemarketing no Brasil.

Em relação à escolaridade tanto a empresa “A” como a empresa “B” tem o requisito mínimo para ingresso do Operador de Telemarketing ao trabalho o ensino médio completo. Desta forma, a pesquisa apresenta que 72% dos Operadores já cursaram o ensino médio, enquanto 14% apresentam o ensino superior completo e os outros 14% cursam o ensino superior. Ao questionar aos entrevistados que possuem ensino médio completo se continuam estudando atualmente, observa-se que 100% responderam que não, por diferentes fatores: falta de tempo, falta de interesse ou não souberam responder. Em relação à raça dos entrevistados encontramos 97% autos

declarados não brancos e 3% como brancos. Observamos que a maioria dos Operadores de Telemarketing entrevistados estão atualmente solteiros, são 90%, enquanto os casados representam 7% da população entrevistada e apenas 3% disseram ser divorciados. Essa predominância de solteiros pode ser atribuída ao fato de se tratar de Operadores Jovens, inclusive alguns estudos já apontam que os jovens têm criado outras prioridades e projetos de vida que não o casamento, casando-se ou amasiando-se mais tarde. Talvez por isso, a maioria dos Operadores de Telemarketing entrevistados, 83%, declararam não ter filhos, os Operadores que têm filhos, totalizam apenas 17%. Considerando o contexto do setor em estudo, essa observação não é banal, uma vez que, 72% dos trabalhadores Operadores de Telemarketing são mulheres e em idade altamente fértil.

Refletindo sobre o desenho do perfil sócio ocupacional dos trabalhadores Operadores de Telemarketing dos Call Centers das empresas investigados, temos 48% dos entrevistados que foram admitidos em menos de 1 ano, na empresa “A” e na empresa “B”. 24% dos operadores de telemarketing foram admitidos entre 1 e 2 anos, e 17% foram admitidos entre 3 e 5 anos e 11% não responderam. Esses elementos mostram que o trabalho nas empresas investigadas pode ser considerado rotativo, de forma que a percentagem de trabalhadores com mais de 3 anos de trabalho é razoavelmente pequena, 17%, o que já está claramente expresso na literatura brasileira ao caracterizar a realidade do trabalho de operadores de telemarketing de alta rotatividade.

Para além da alta rotatividade também não é desejo dos operadores permanecer nessas empresas por muito tempo, 79% dos operadores declararam não terem pretensão de construir carreira nas empresas de Call Center.

A falta de desejo de construir carreira no segmento pode ser reflexo da organização do trabalho em Call Centers, que exhibe por essência rigidez no cumprimento de metas e ritmo de trabalho intenso.

Os dados apresentados delineiam o perfil sócio ocupacional dos trabalhadores Operadores de Telemarketing dos Call Centers das empresas “A” e “B”. Esses trabalhadores são: mulheres jovens, autodeclaradas pardas, solteiras, sem filhos e com ensino médio completo.

Tendo em mente as contribuições da psicodinâmica do trabalho, partimos para a análise das referências dos conteúdos temáticos categorizados nesta pesquisa, para tanto se utiliza do campo teórico às interpretações e inferências subjacentes a realização das entrevistas.

A tabela seguinte especifica a categorização dos temas relevantes nas entrevistas realizadas, que servem de análise do conteúdo manifesto e a frequência com que foi encontrado nas entrevistas, configurando a realidade dos processos de trabalho em ambientes de *Call Center*. A opção pela separação das empresas entre “A” e “B” se justifica pela diferenciação dos critérios de padronização, considerando que o segmento seguido por cada uma se relaciona diretamente com a intensidade e prescrição do trabalho.

**Tabela 1** - Análise Temática de Conteúdos

<b>Temas</b>	<b>Empresa A Nº de Ocorrências</b>	<b>Empresa B Nº de Ocorrências</b>	<b>Total Bruto</b>
<b>1 Trabalho Padronizado</b>			<b>56</b>
1.1 <i>Feedback</i>	2	0	
1.2 Metas	18	9	
1.3 Estratégias Rígidas Gerenciais	2	2	
1.4 Inexistências de intervalos	10	2	
1.5 Tempos de pausa	10	1	
<b>2 Hierarquia das relações de Trabalho</b>			<b>24</b>
2.1 Situações de constrangimento	1	2	
2.2 Enfraquecimentos das relações no trabalho	9	3	
2.3 Ausências de autonomia	7	2	

Fonte: Dados da Pesquisa de campo.

Desta forma, obtemos como resultado sistematizado, operadores que não relatam objetivamente desconforto ou descontentamento com a organização trabalho, no entanto não permanecem por longos períodos nas empresas em questão. Apenas 10% dos entrevistados pretendem seguir carreira na empresa. Conforme foi relatado anteriormente, esses, por serem jovens e com pouca experiência não se posicionam criticamente em relação ao seu trabalho.

### **3.1.1 Trabalho Padronizado**

A despeito da organização do trabalho nos Call Centers passar por uma prescrição de trabalho rígido, sob regime de cumprimento de metas e ritmo muitas das vezes interrompidos, há particularidades no discurso dos operadores de Telemarketing entrevistados que abrem espaços para outras discussões e perspectivas. Notadamente a discussão da literatura mostra o adoecimento

expresso e mensurado dos operadores de telemarketing, como diz Oliveira (2009), enquanto se podem observar tipos de sofrimento vivenciados pelo operador que nem sempre pode ser mensurado. Nesta perspectiva para Mendes (1999), a divisão e a padronização de tarefas com rebaixamento do potencial técnico e das habilidades do trabalhador; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos; ingerências políticas; centralização de informações; falta de participação nas decisões e não - reconhecimentos simbólicos, presentes em alguns processos de trabalho como nos Call Centers podem ser sinónimos de vivências de sofrimento no trabalho. Todavia, o prazer é a vivência de sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho e o sofrimento por sua vez é uma vivência de desgaste ou desajuste subjetivo no trabalho. Com isso, o prazer-sofrimento, em um movimento dialético apresenta-se ao mesmo tempo ou alternadamente como, as vivências de sentimentos de valorização, reconhecimento e desgaste no trabalho. Porém, a flexibilidade de negociação e liberdade para que o trabalhador chegue a um equilíbrio entre seus desejos e necessidades e a realidade do trabalho facilita o prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento (Mendes, 2008). Considerando que o sujeito trabalhador, traz consigo toda uma história pregressa à situação de trabalho, dotada do aspeto subjetivo, a prescrição rígida e programada do trabalho viola a subjetividade do trabalhador que deixa de imprimir sua marca no trabalho, causando-lhe descontentamento que pode ser expresso nas diversas formas de sofrimento e limitação (Dejours, Abdoucheli e Jayet 1993). Pensando que atualmente a necessidade da conscientização de que a organização de trabalho é construída através do trabalhador e seu superior, de forma relacional (ainda que de forma verticalizada), ocorrem grandes e rápidas modificações no mercado e no ambiente de trabalho (Lancman e Uchida, 2003, p. 87). Com isso, pensar no trabalhador que em sua essência é capaz de refletir o trabalhado como um sujeito que elabora essa experiência ao falar, de simbolizar o pensamento e chegar a uma interpretação, pensamos na possibilidade de negociar, de buscar um novo sentido partilhado, de transformar e fazer a organização do trabalho evoluir, criando estratégias de resistência e sobrevivência ao trabalho quando esta relação de negociação é limitada, como no caso dos Call Centers e outros trabalhos que seguem organizações semelhantes de produção, como o trabalho bancário, *Fast-foods* e outros. (LANCMAN e UCHIDA, 2003, P.87).

Conforme Dejours (1992), cada incidente conduz à elaboração de uma nova instrução no ambiente de trabalho. De forma que, com o tempo, leis, regulamentos, regras e instruções se tornam cada

vez mais complexos e contraditórios. Assim surge a dificuldade ou até mesmo a impossibilidade do trabalhador seguir fielmente todas as regras e instruções no trabalho.

Desta forma, são perceptíveis no trabalho dos Call Centers as estratégias de enfrentamento à rigidez do trabalho de Telemarketing, de forma que o operador passa a manipular a favor do seu descanso as pausas previamente prescritas, por exemplo. Assim, observamos que a realidade dos Call Centers sugere consonância com a literatura referenciada à Psicodinâmica em que discute o sofrimento enquanto categoria, como uma vivência subjetiva mediadora entre doença mental e o equilíbrio psíquico.

Observa-se que o trabalho de Call Centers parte de uma prescrição rígida e padronizada, seguida de scripts monitorados pela supervisão e coordenação dos Call centers. Conforme entrevista os Gestores da empresa “A” e “B”, o monitoramento do exercício do operador é regulado pelo setor de qualidade, responsável, entre outras atividades pelo feedback em relação ao desvio de padrão de atendimento, que é quantificado sob normas de procedimentos padrão da empresa.

Considera-se ainda conforme entrevistas que a padronização dos procedimentos desenvolvidos pelos operadores é monitorada pelos supervisores de cada equipe e estatisticamente quantificados através de sistemas de produção e cumprimento de metas, divulgados sob forma de feedback ao operador. Frente a esta realidade de rígida e padronizada prescrição do trabalho, o operador passa a utilizar de recursos próprios que boicotem a jornada extensiva de trabalho, utilizando de pausas inadequadas e controle do cliente em chamada.

### **3.1.2 O tempo de pausa**

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho evidenciam a sobrecarga elevada na produção e, associada à exigência pelo aumento de produtividade, o que torna o sofrimento inevitável e generalizado. Para Dejours (1992), o sofrimento tem origem na mecanização e robotização das tarefas, nas pressões e imposições da organização do trabalho, na ausência de reconhecimento simbólico, e ritmo de trabalho, refletindo no trabalhador um sentimento de incapacidade, incompetência e exaustão diante dessa realidade.

Nesta direção, a proposta da psicodinâmica o trabalho se conduz em torno de um duplo movimento, um processo contínuo de transformação da organização do trabalho e a consequente

diminuição e dissolução dos mecanismos de defesa e estratégias defensivas do trabalhador, ampliando a perspectiva de relação entre trabalho e saúde do trabalhador.

A qualidade de vida do trabalhador associa-se diretamente com a condição de vida do sujeito e suas vivências na situação de trabalho e vida social. Assim, o empobrecimento da subjetividade do sujeito pode contribuir para uma percepção desfavorável em relação a sua qualidade de vida e bem-estar psíquico.

A proposta, contudo, não é a retirada do trabalhador do mercado de trabalho, como praticadas por muitas empresas, mas sim encontrar soluções que trabalhem estes sofrimentos oriundos do trabalho.

O que se observa durante esta pesquisa é a utilização da racionalização do trabalho enquanto forma estratégica de manutenção da saúde emocional/afetiva dos trabalhadores operadores de telemarketing dos Call Centers, presentes em vários fragmentos coletados nas entrevistas.

Em diversas entrevistas encontramos trabalhadores queixosos do ritmo de trabalho, tempo insuficiente de pausas, rigidez do trato entre supervisores e operadores, cansaço, dores de cabeça, coluna e musculares, o que nos faz caracterizar o trabalho de Operadores de Telemarketing, como característico dos modelos pós fordistas e (re) taylorizados, mas, todo este desconforto é entrelaçado com um discurso passivo e naturalizante do trabalho de Operador, criando, não raro, descompasso entre a organização do trabalho e saúde do trabalhador. Nesta direção, inicia-se um processo de adoecimento que somatizam os seus desconfortos e outrora se protegendo racionalmente, por estratégias de enfrentamento e defesa, neste processo adoecido de trabalho.

O ritmo e fluxo de ligações no trabalho no Call Center dependem do segmento em que o operador está inserido naquele momento. Em geral, o atendimento recetivo recebe maior número de ligações/dia do que outros segmentos como assistência telefônica fixa e setor premium. Consequentemente, o intervalo entre uma ligação e outra também depende do segmento atendido, o SAC tem um fluxo de ligações quase interrupto, enquanto os segmentos de atendimento a telefones fixos, internet e linhas de telefonia pós pagos, apresentam maiores intervalos entre chamadas. Entretanto, outra operadora do atendimento de telefonia fixa diz ter intervalos de 10 a 15 minutos de uma ligação para outra.

Diante desta perspectiva, fez-se necessária a investigação com ex operadores de telemarketing das empresas “A” e “B”, com o intuito de consolidar a discussão das estratégias de enfrentamento utilizados pelos operadores de telemarketing em pleno exercício de suas funções. O que se encontrou nessas entrevistas foram relatos de desconforto e descontentamento no trabalho, em relação às estratégias empresariais para aumentar ou garantir a produtividade das equipes de operadores, a partir da padronização do trabalho e aumento do ritmo e fluxo de atendimento. Esses ex-operadores relataram também sobrecarga em relação ao fluxo de trabalho, tempo insuficiente de pausa, além de descontentamento com a forma agressiva com que os supervisores repassavam o feedback. Observamos relatos de desconforto quanto ao ritmo de trabalho, estratégias rígidas gerenciais e tempo de pausa.

Assim, os ex operadores das empresas investigadas apresentam diferentes percepções de um mesmo trabalho, o que nos faz refletir sobre a necessidade da racionalização dos trabalhadores de *Call Centers* como forma de manutenção no trabalho.

### **3.1.3 A hierarquização das relações de trabalho e situações de constrangimento**

Para além dos relatos chamar a atenção para uma condição de excesso de trabalho e insuficiência no tempo de duração de pausas, ressaltam também uma possível divisão hierárquica implícita entre os próprios operadores de telemarketing. A hierarquização das relações também aparece de outras formas, como quando se considera a relação entre a escolaridade dos operadores e o segmento em que estão inseridos. Nas duas empresas um dos requisitos para contratação é a escolaridade mínima referente ao ensino médio completo. O que se observou nos relatos foi um deslocamento dos operadores que apresentam ensino superior em andamento ou concluído para setores de maior complexidade, que exigem do operador habilidades como argumentação e discurso melhor elaborado. Assim, dos operadores que atualmente estão nos atendimentos de telefonia pós pagos, fixo, e serviços Premium, somente 01 apresenta ensino médio completo, os demais possuem ensino superior completo ou em andamento. Percebemos que esta hierarquização se constrói pela sutileza dos encontros quotidianos no ambiente de trabalho, de forma não expressa, sem tão pouco reconhecimento subjetivo do trabalhador, pela empresa.

Conforme gestor da empresa “A” o aspeto relacional entre escolaridade e segmento de operação, não é um critério de seleção nem de mudança de tipo de atendimento do operador. Segundo ele,

o que ocorre é o desenvolvimento de habilidades do próprio operador, decorrente de sua escolaridade. No entanto, quando um operador é transferido de um segmento para outro, o que está em pauta não é a sua certificação escolar, mas sim as habilidades que um nível superior de educação o proporciona. Assim, ressalta que para a mudança de segmento do operador, depende do desenvolvimento de habilidades argumentativas, por exemplo, e não de sua escolaridade comprovada.

Esta concepção pode ser caracterizada pelo modelo flexível de produção em que o sujeito trabalhador passa a ser responsável pelo seu desenvolvimento, de modo que se responsabiliza a tal ponto que a estagnação ou lentidão nos processos de desenvolvimento de habilidades passa a ser vivenciado pelo operador, por vezes através de sentimento de culpa e incapacidade.

Como contraponto, tem-se o discurso empresarial e suas concepções de treinamento e desenvolvimento que sugerem envolvimento da gestão empresarial com seus “colaboradores”. No entanto, o que se percebe é uma exigência cada vez maior recaída sobre o trabalhador que passa a ser responsabilizado e assume o papel ativo no processo de desenvolvimento de habilidades impostas pelo modelo de acumulação flexível.

Esta possível hierarquização criada entre os operadores é acompanhada pela hierarquização expressa entre gestores e operadores. O ambiente de trabalho é cercado por controle da gestão empresarial, que utiliza de estratégias rígidas que favorecem maior produtividade e menor expressão do trabalhador enquanto sujeito.

Observa-se ainda a ausência de autonomia por parte dos trabalhadores, na medida em que 09 entrevistados relatam que na maioria das vezes sua opinião em relação ao trabalho não é considerada, ou não é colocada em prática.

Deste modo, é possível averiguar como se constrói a relação hierárquica entre trabalhadores do setor de operação, que passa por estratégias de controle da produtividade do operador e pela anulação da sua capacidade expressiva, criativa e humana na situação de trabalho, o que acarreta possíveis constrangimentos ao operador.

### **3.1.4 Enfraquecimento das relações sociais no ambiente de trabalho**

O processo de hierarquização das relações sociais pode interferir diretamente à construção de vínculos sócio afetivos no ambiente de trabalho. Os operadores relatam fragilização na construção de relações interpessoais no ambiente de trabalho em que constantemente há a troca de membros da equipe, como estratégia empresarial, de flexibilização do trabalho, que favorece o aumento da produtividade. As entrevistas realizadas nas empresas “A” e “B” mostram que esta realidade é apontada de modo que os discursos dos operadores vão ao encontro da literatura.

As entrevistas mostram que há constante troca de equipe, ora troca de supervisores, ora troca de operadores, ficando claro que não há uma cristalização das relações interpessoais na situação de trabalho, o que favorece a aceleração do ritmo laboral, de modo que o operador executa seu trabalho por mais tempo durante a jornada. Entretanto, esta estratégia organizacional torna-se velada ao operador quando se observa o discurso da gestão das empresas de que a troca é uma das formas de desenvolver habilidades do trabalhador, ao passo que ele tem a possibilidade de se adequar as demandas da empresa (ANTUNES 2007). A própria organização do ambiente nos Call Centers “A” e “B” favorece este empobrecimento de relações pessoais, já que cada operador ocupa uma posição de atendimento (PA), que é organizada individualmente com divisórias laterais, em que a visibilidade do operador se restringe ao seu material de trabalho: Computador, Dock e squeeze de água.

## **4. Considerações Finais**

O trabalho nos Call Centers se organiza em sua conjuntura flexível: “opera pela “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital, uma implicação subjetiva intensa e persistente que é requerida no local de produção” (Alves, 2014 p. 57).

Neste contexto, os Call Centers pesquisados representam uma atividade que modifica o cenário trabalhista do município pesquisado que não apresentava anteriormente este tipo de empresa, criando de novos postos de trabalho, que modificam o cenário do trabalho e emprego.

Diante deste contexto realizou-se o estudo dos trabalhadores de Call Centers, especificamente os que ocupam o setor de Telemarketing. A pesquisa apresenta o perfil sócio ocupacional dos trabalhadores, sendo em sua maioria jovens entre 18 e 25 anos, correspondendo a 62% dos

trabalhadores, que se auto declaram pardos, 90% do universo pesquisado. A maior parcela é solteira, sendo que 76% são do sexo feminino e 72% possuem o ensino médio completo.

Os Call Centers são empresas em constante crescimento na sociedade de serviços. Em 2014 apresentava 478,4 mil trabalhadores neste setor, isto é, aproximadamente meio milhão de trabalhadores e se reestruturam de acordo com estas novas metamorfoses, que elucidam o surgimento de novas categorias de operadores de telemarketing, novas formas de extração de mais-valia e de organização flexível da produção, do trabalho e do emprego, a partir de seu modo de prescrição e do novo proletariado nele contido, em sua maioria jovem, mulheres com grau médio de instrução.

No que refere à questão (ii) Quem são as empresas atuantes na área, de que setor, o que produzem, de que porte? Diante de que contextos organizacionais se estruturam, quais são as suas estratégias empresariais? Porque se relacionam virtualmente com os clientes/consumidores em vez do face a face? Observou-se, a partir das entrevistas que as empresas de Call Center pesquisadas se constituem a partir de semelhanças nos modelos de organização do trabalho de outros Call Centers, que pautam suas atividades de acordo com as prescrições e procedimentos moldados pelo modo de produção flexível.

Os dados da pesquisa mostraram como se configura o trabalho de operadores em Call Centers. Em relação às hierarquizações, que aparecem 23 vezes nas entrevistas, sob suas subcategorias, temos relatos de fragilização das relações sociais entre pares. Esta percepção foi apresentada em 12 entrevistas nas duas empresas pesquisadas. Os operadores relatam que o fato de haver constante alteração e rodízio entre os membros das equipes, dificulta o processo de socialização entre pares.

A ausência ou fragilidade da autonomia dos operadores, também corresponde ao ambiente de trabalho operacional, na medida em que 09 entrevistados relatam a ausência de autonomia também é um fator presente, pois na maioria das vezes sua opinião em relação ao trabalho não é considerada, ou não é colocada em prática. Finalizando a hierarquização do ambiente de trabalho, 03 operadores relatam situações de constrangimento que podem configurar a verticalização das relações de trabalho.

No que se refere ao trabalho padronizado, em que 56 vezes são sinalizadas nas entrevistas. A subcategoria que chamamos de inexistência de intervalo entre chamadas, revelada em 12

entrevistas, diz do fluxo de chamadas em geral interrompidas, causando desconforto ao operador. Além disso, o tempo de pausa é considerado insuficiente ao operador que apresenta este discurso por 11 vezes. Para eles, o aumento do tempo de pausa, em especial a pausa de 20 minutos poderia ser maior já que em sua maioria é utilizada para alimentação.

As metas são consideradas por 27 operadores como uma dificuldade no trabalho, já que, por exemplo, é exigido um tempo médio de atendimento que se esbarra em lentidão do sistema, entre outras variáveis. De forma correlacionada, a forma como a gestão repassa o feedback aos operadores também é um dificultador no trabalho, pois 02 trabalhadores relatam descontentamento com a forma agressiva com que os supervisores repassavam o feedback.

Além disso, os Call Centers investigados se assemelham nos requisitos de recrutamento e seleção dos operadores de Telemarketing e criam condições não expressas diretamente de uma hierarquização entre os próprios operadores que passam a vivenciar esta desigualdade em sua situação de trabalho, por seus pares que supostamente ocupam o mesmo cargo objetivamente e não são efetivamente promovidos, nem tão pouco reconhecidos subjetivamente.

A pesquisa buscou compreender estas questões postas a partir das novas morfologias que o trabalho tem apresentado a sociedade, apropriando-se de alternativas flexibilizadoras, que trazem contradições à Classe-que-vive-do-trabalho e o traz sofrimento, o precariza e toma para si a totalidade das dimensões do trabalhador: a física e também a subjetiva.

No que refere à questão (iii) Qual o perfil sócio ocupacional desse infoproletariado em suas diferentes variáveis, como gênero, geração, raça/etnia, experiência no mercado de trabalho, nível educacional, remuneração, entre outros? Em relação ao perfil sócio ocupacional das empresas investigadas, apresentam-se a partir de dados coletados em entrevista, operadores jovens, solteiros do sexo feminino com ensino médio completo em sua maioria, assim, é desenhado caracteristicamente o setor de Operação neste município, de forma semelhante a outras empresas de Call Center do Brasil.

Diante de um contexto em que o trabalho é prescrito de forma que empobrece a autonomia do sujeito e captura a dimensão subjetiva do trabalhador, tem-se nesta investigação uma peculiaridade de estratégias de enfrentamento do operador de telemarketing, ao seu

descontentamento em situação de trabalho, como argumentos que expressam, em muitos casos, passividade frente a uma realidade de trabalho desconfortável.

Os operadores investigados utilizam potencialmente, os mecanismos de defesa como o de negação e controle da situação geradora de sofrimento. Percebe-se, porém, que diante da dificuldade de verbalização do sofrimento, que mesmo quando falam em cansaço, falta de reconhecimento, tristeza, dor física e moral, os trabalhadores encontram formas de justificar tais sentimentos, utilizando na maioria das vezes, o mecanismo de racionalização, em que as percepções, atitudes e comportamentos se tornam explicações lógicas, que nébula ou ocultam o caráter precarizado e adoecido do Operador de Telemarketing de Call Center.

A pesquisa traz características particulares em relação a como este sujeito trabalhador se coloca em relação de trabalho, como o operador se organiza subjetivamente nesta relação que lhe causa desconforto e sofrimento, o que traz novas possibilidades de investigação e perspectivas. Nesta pesquisa não consideramos ter encontrado em grande escala discursos manifestos verbalmente de desconforto e adoecimentos advindos do trabalho, mas por outro lado, operadores que desenvolvem estratégias de enfrentamento a este descontentamento latente de um trabalho rígido, monótono, que absorve vestígios de autonomia do sujeito enquanto ser dotado de dimensão subjetiva.

Quanto aos objetivos, considera-se que esses foram contemplados, uma vez que, as empresas pesquisadas apresentam exemplos elucidativos das novas reconfigurações no mundo do trabalho e surgimento de novas categorias de trabalhadores, de novas formas de extração de mais-valia e de organização flexível da produção e do trabalho.

O estudo caracterizou-se o perfil sócio ocupacional dos trabalhadores, Operadores de Telemarketing, considerando a diversidade de perfil sócio ocupacional que este novo proletariado é constituído, em suas diferentes variáveis, como a de gênero, geração, raça/etnia. Caracterizou ainda as empresas atuantes na área, o setor, o que produzem e os contextos organizacionais que se estruturam e suas estratégias empresariais.

Com isso, foi possível abrir novas perspectivas de investigação em relação ao trabalho do operador de telemarketing que tem ocupado espaços de trabalho heterogêneos e diversificados, que, no entanto, se apresentam cada vez mais flexibilizados e complexos.

## Referências Bibliográficas

- Alves, Giovanni. **Trabalho e Neodesenvolvimentismo**. Choque de capitalismo e nova degradação do trabalho no Brasil. Ed. Canal, 1ªEd, São Paulo, 2014.
- Antunes, Ricardo. **Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil**. estudos avançados 28 (81), 2014. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- Dejours, C. Da **psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** / tradução de Franck Soudant – 2º Ed. / Selma Lancman e Laerte Idal Sznelwar (orgs) – Rio de janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008.
- Freitas, L. G. **O Processo de Saúde e Adoecimento dos Professores que atuam em Ambiente virtual**. In: Mendes, Ana Magnólia. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, vol. 01, 2007.
- Georges, Isabel Pauline Hildegard. **Flexibilização do mercado de trabalho e Novas formas de mobilidade: Carreiras femininas no setor terciário**, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo • Año 11, Nº 18, 2006, p.121-145.
- Huws, Ursula. **A construção de um cibertariado?** Trabalho virtual num mundo real: In. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. Ed. Boitempo. São Paulo, 2009
- Mendes, A. M. **Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho**. In: Trabalho e saúde: O sujeito entre emancipação e servidão. 01 ed. Curitiba: Editora Juruá, v. 1, p. 5-20, 2008.
- Mendes, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**.
- Mendes, A. M; Lima, S. C. C.; Facas, E. P. **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. 01 ed. Brasília: *Paralelo 15*, v. 1, 185 p., 2007.
- Rais, **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em 05 de Julho de 2017.
- Torres, C. C., Abrahao, J. I, **A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 31, São Paulo, 2006.
- Vieira, A. P. **Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de tele-atendimento**. 171 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes, 2005.