

**(RE)TAYLORIZAÇÃO DO TRABALHO DE CALL CENTERS?
NOVAS CONFIGURAÇÕES E PADRÕES NAS SOCIEDADES
CONTEMPORÂNEAS**

*(RE) TAYLORIZATION OF THE WORK OF CALL CENTERS? NEW
CONFIGURATIONS AND PATTERNS IN CONTEMPORARY SOCIETY'S*

**Talissa Naira Castanha
Luciene Rodrigues
Sílvia Gomes Rodrigues**

Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES
talissacastanha@yahoo.com.br, rluciene@unb.br, silvinha-gr@hotmail.com

RESUMO

Nas sociedades contemporâneas, os *Call Centers* representam uma atividade de elevadas proporções na geração de empregos, principalmente para jovens do sexo feminino. Observam-se, em alguns aspectos, aproximações das empresas de *Call Center* com estruturas fabris, apresentando rotinas extremamente padronizadas e controladas. A nova morfologia do trabalho capacita a análise de trabalhos que, em suas atividades diárias trazem particularidades do trabalho padronizado, característico do modelo Fordista/Taylorista, trazendo por outro âmbito o dinamismo e flexibilidade do modelo Toyotista, mesclando-se em seus postos de trabalho. São transformações ligadas à inserção e desenvolvimento de novas tecnologias nos processos de produção e, trazem consigo novos padrões na busca de eficiência e produtividade, isto é, são formas de ajustes do trabalho à lógica do mercado, marcadamente competitivo e instável. Constituem-se, portanto, uma nova parcela que amplia e diversifica a classe trabalhadora no Brasil.

Palavras Chaves: Call Center; Taylorismo; Fordismo; modelos flexíveis; configurações do Trabalho.

ABSTRACT

In contemporary societies, the Call Centers represent an activity of high proportions in job creation, particularly for young women. Are observed in some ways, approaches of call center companies with manufacturing facilities in presenting highly standardized routines and controlled. The new morphology of work enables the analysis of works that, in their daily activities bring particularities of standardized work, characteristic of the Fordist / Taylorist model, bringing the other under the dynamism and flexibility of Toyotist model, mixing in their jobs. They are transformations linked to the insertion and development of new technologies in the production processes and bring with them new standards in the search for efficiency and productivity, that is, they are forms of work adjustments to the market logic, markedly competitive and unstable. They constitute, therefore, a new portion that extends and diversifies the working class in Brazil.

Keywords: Call Center; Taylorism; Fordism; flexible models; work settings.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, o setor de serviços apresenta relevância considerável na maioria das sociedades, sendo que os *Call Centers* representam uma atividade de elevadas proporções na geração de novos postos de trabalho caracterizados pela inserção importante de jovens, cuja maioria destes é do sexo feminino. É perceptível, em alguns aspectos, aproximações das empresas de *Call Center* com estruturas fabris, em que cotidianamente apresentam rotinas extremamente padronizadas e controladas, particularmente na organização do trabalho, em seu processo de produção de serviços.

Na sociedade brasileira a atividade de *Call Center* é ainda recente, iniciando suas atividades nos anos de 1980, juntamente com as primeiras empresas terceirizadas (Neto, 2005), tornando-se um dos setores que mais tem demonstrado crescimento em escala mundial.

O Brasil segue esta tendência de crescente importância dos serviços, da produção intangível no seu produto, atualmente cerca de 63% do PIB brasileiro. Conforme Georges (2006), em 2002, aproximadamente 400 mil pessoas ocupavam postos de trabalho no setor de Teletendimento sendo que destes, cerca de 100 mil trabalhadores eram do estado de São Paulo. Em 2005 eram aproximadamente 616 mil trabalhadores exercendo esta ocupação (Associação Brasileira de telesserviços - ABT, *apud.* SILVA, 2006).

Para Antunes 2014, o trabalho atual traz novas configurações, necessitando de análises mais aprofundadas desta nova morfologia da categoria trabalho. Atualmente esta categoria tem se apresentado de maneira heterogênea e multifacetada a partir das transformações das últimas décadas. Torna-se então necessária a compreensão destas novas clivagens do trabalho, como as construídas no ambiente de *Call Centers*. O presente trabalho busca responder as questões: (i) *em que medida a nova morfologia do trabalho baseada nas tecnologias de informação e comunicação possibilita a análise de trabalhos que trazem consigo, em suas atividades diárias as particularidades do trabalho rotinizado, padronizado, característico do modelo Fordista/ Taylorista, e em que medida traz consigo o dinamismo e flexibilidade do modelo Toyotista?* (ii) *De que modo se percebe o processo de alienação e precarização do trabalho e dos vínculos laborais nestas novas configurações?*

A resposta a essas questões é dada de modo exploratório por meio de revisão de literatura sobre o tema bem como por intermédio de observação do processo de trabalho em uma central de teletendimento, em um centro urbano em processo de desenvolvimento do setor terciário e do crescimento de postos de trabalho em atividades de teletendimento. A pesquisa pretende fazer uma coleta de dados mais sistemática, nesta fase se limitou a discussão a partir da literatura.

O presente artigo divide-se em análise da nova categoria profissional – a do infoproletariado ou o cybertariat na sociedade de serviços bem como as novas configurações no mundo do trabalho e; na discussão dos modelos de organização da produção e do trabalho, procurando verificar em que medida estaríamos diante de um retorno ao modelo taylorista de organização do trabalho. Por último, são feitas as considerações finais.

Observam-se, em alguns aspectos, aproximações das empresas de *Call Center* com estruturas fabris, em que cotidianamente apresentam rotinas extremamente padronizadas e controladas, sobretudo na organização do trabalho no processo de produção de serviços.

No Brasil a atividade de *Call Center* é ainda muito recente, iniciando suas atividades nos anos de 1980, juntamente com as primeiras empresas terceirizadas (NETO, 2005).

A característica mais particular dos serviços de *Call Center* é a rotinização da atividade, principalmente quando se reporta ao teleoperador, caracterizando o trabalho deste posto à intensividade de atividades padronizadas e controladas. Para Silva em 2006, um dos fatores de aumento e crescimento elevado das empresas de *Call Center* foi a

transformação na economia que favoreceu a externalização de atividades secundárias pelas empresas, além do processo de racionalização dos métodos de atendimento.

Observa-se neste setor em crescimento, grande heterogeneidade, em diferentes aspectos. No Brasil, os trabalhadores do setor de Telemarketing se diferenciam em grupos emergentes e residuais. Emergentes, no que se refere à inserção de mão-de-obra recém ingressada no mercado de trabalho e residual, no sentido de conter trabalhadores com diferentes experiências sociais, escolares e também profissionais anteriores, caracterizando este grupo a maioria (GEORGES, 2006).

Além de constituir o principal fator de produção, acredita-se que o trabalho nos *Call Centers* tem se tornado uma das maiores fontes de emprego para jovens em seu primeiro emprego formal e, de forma acentuada, para mulheres (NETO, 2005).

O sindicato intersetorial também constitui um aspecto peculiar do setor de Teleatendimento, tornando-se dificultador no processo interventivo. Um dos fatores que justifica esta dificuldade está no fato de haver diversidade de relações de emprego, de modo que um trabalhador teleoperador bancário pode ser representado pelo sindicato dos bancários, bem como pelo sindicato dos trabalhadores de telemarketing, dificultando sua apropriação por um deles e sua representatividade (GEORGES, 2006).

VELHAS E NOVAS CONFIGURAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: O INFOPROLETARIADO OU O *CYBERTARIAT* NA SOCIEDADE DE SERVIÇOS

Para Antunes 2014, o trabalho atual traz novas configurações, necessitando de maiores e mais aprofundadas análises desta nova morfologia da categoria trabalho. Atualmente esta categoria tem se apresentado de maneira heterogênea e multifacetada a partir das mudanças das últimas décadas. Deste modo que torna-se possível observar diferenças existentes nos dias de hoje como diferenças de sexo, geração, nacionalidade, etnia e qualificação. Torna-se então necessária a compreensão destas novas clivagens do trabalho, construídas no ambiente de *Call Centers*.

Estas novas configurações do mercado incluem 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.

A nova morfologia do trabalho permite a análise de trabalhos que trazem consigo, em suas atividades diárias as particularidades do trabalho rotinizado, padronizado, característico do modelo Fordista/Taylorista, trazendo por outro âmbito o dinamismo e flexibilidade do modelo Toyotista, mesclando-se e alternando-se em seus postos de trabalho, conforme o interesse e demanda da prescrição do posto, sobretudo nas atividades de telemarketing, motoboys, trabalhadores bancários, assalariados de *Fast Food*, e outros que delineiam as novas formas heterogêneas de trabalho, multifacetadas em diferenças e semelhanças de gênero, etnia, nacionalidade, qualificação, espaço), que tendenciam a precariedade do trabalho (ANTUNES, 2007).

Outro elemento que pode ser observado como reforçador da heterogeneidade nos serviços de teleatendimento é a rotatividade de teleoperadores e as relações de trabalho que são constituídas. São estas relações de trabalho e como se modelam que nos atermos, neste artigo.

Apesar das empresas de Telemarketing constituírem 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 como altamente rotativo.

Observa-se ainda conforme Neto (2005), que o aumento da complexidade, permanente busca de excelência operacional e a redução de custos, demonstram que os *Call Centers*

enfrentam diversos desafios gerenciais. As necessidades partem dos recursos humanos, onde fatores como, por exemplo, absenteísmo, suporte emocional, cansaço e políticas de monitoramento de chamadas são altamente relevantes.

Segundo Belt, Richardson e Webster (2002), *apud* Neto (2006), as organizações consideram *Call Centers* como um ambiente em que o trabalho é padronizado resultando atividades repetitivas e uniformes que possibilitam economias de escala e consistência na qualidade do serviço prestado. A pressão para acelerar a produtividade e a receita gerada por trabalhador, geralmente rotatividade dos funcionários e absenteísmo refletem no desafio de atrair e reter funcionários para o *Call Center*.

O crescimento permanente dos *Call Centers* e das empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), incentiva a extensão de um novo proletariado de serviços, o *infoproletariado* ou o *cybertariat*, na feliz definição de Úrsula Huws (2003) (ANTUNES, 2007 *apud* ANTUNES; BRAGA, 2009).

Entretanto, a *informatização do trabalho* onde se inserem as novas maquinarias e tecnologias, apresenta também um processo contraditório, em que há o aumento da informalização do trabalho, sobretudo presente no aumento dos trabalhos terceirizados, subcontratados, flexibilizados, em tempo parcial, teleoperadores, ampliando as configurações de atividades de trabalho precarizados (ANTUNES, 2014).

O avanço tecnológico intensifica ainda mais a exploração da força de trabalho, ao passo que a reestruturação produtiva do trabalho atinge inevitavelmente o trabalhador.

A precariedade no trabalho é historicamente imposta pelo capital, podendo ser salientada nos estudos de Marx onde observa-se que as relações sociais propiciam produção de mercadorias, de valores de troca, favorecendo o capital, onde o trabalhador ocupa lugar de classe dominada, exercendo a condição de precariedade no trabalho e vulnerabilidade no ambiente de trabalho, de forma que a sobrevivência do capitalismo está condicionada à exploração da classe de trabalhadores, a classe dominada (GEORGES, 2006).

A disciplina e controle do trabalho no *chão-da-fábrica*: *é uma das dimensões de um longo processo de racionalização do trabalho, em particular, e da própria sociedade, como totalidade* (SEGNINI, 2011, p. 71).

As forças produtivas e reprodutivas podem ser subcategorizadas entre os produtores (classe trabalhadora) e aqueles que controlam o processo produtivo (os capitalistas e sua equipe de gestão).

Percebe-se que neste processo produtivo, a lógica do sistema capitalista desconsidera as reais necessidades sociais, instaurando a autovalorização, que não depende das reais necessidades de auto-reprodução da humanidade (ANTUNES, 2010).

No que tange as produções capitalistas, torna-se indispensável a discussão sobre os modelos de produção que o delineia, como o Taylorismo/Fordismo, que se configura a partir do processo de produção altamente controlado, homogêneo, ritmado, seriado e produzido em massa (ANTUNES, 2007).

MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

O modelo Taylorista facilita o controle da classe trabalhadora, por parte da classe dominada, aperfeiçoando a divisão social do trabalho do sistema fabril.

Considera-se ainda a não aceitação do ócio neste modelo, que foi sendo introduzido de maneira sutil e moral à classe trabalhadora, favorecendo ainda mais a classe dominante desta divisão social, permitindo total controle da força de trabalho, para obter o máximo rendimento.

No século XX, dois modelos de organização do trabalho mudaram significativamente a produção fabril: O Taylorismo e o Fordismo. Ambos partindo do pressuposto de uma

produção fragmentada e passiva do trabalhador. Como características observam-se a rotinização e estratificação da produção, além do controle do ritmo e modo de produção no *chão-da-fábrica* com o objetivo final de racionalização do processo produtivo que resulta à maximização do lucro.

Tais modelos buscavam a extensão da produção em menor tempo possível e elevação de lucro à classe detentora dos meios de produção.

Sabe-se que embora outros modelos surgiram ao longo da história da produção do *chão-de-fábrica*, os modelos Taylorista e Fordista ainda podem ser observados em estruturas fabris atuais, ainda que de forma parcial e reconstruída a partir de demandas atuais (CATANI, 1985).

A regulamentação e contratação da força de trabalho não isenta a sociedade Taylorizada e Fordizada da degradação do trabalho, sendo visível a tais modelos de processo produtivo a mecanização, manualização, e em última análise a alienação da classe dominada, ou *classe- que- vive –do- trabalho*. Este cenário começa a ser alterado a partir da década de 70 quando instaura-se a crise do processo produtivo, que ainda está em curso.

Estas mudanças no processo produtivo, ou esta crise produtiva e econômica que se iniciava enfraqueceu o modelo Taylorista/Fordista, uma vez que sua metodologia produtiva já não mais atendia às necessidades econômicas atuais, demandando, portanto, novos modelos e estratégias de acumulação, capazes de oferecer novos caminhos ao declínio e enfraquecimento econômico que se iniciava.

Essa reestruturação produtiva baseou-se no que denomina-se a empresa enxuta, ou empresa moderna, a empresa que inclui o trabalho morto, reduzindo, limitando o trabalho vivo, alterando a esfera produtiva e remodelando o modelo Taylorista/Fordista.

As consequências da inserção do trabalho morto ao processo produtivo recaem sobre a classe trabalhadora, ao passo em que pode ser visualizados o alto índice de desemprego, a precarização estrutural do trabalho, rebaixamento salarial, perda de direitos etc. em que cada vez mais o trabalho vivo é substituído pelo trabalho morto, tornando-se necessário uma nova lógica de trabalho, um novo tipo do que anteriormente se chamava de trabalhadores e atualmente os capitalistas e seus gestores denominam, de modo mistificado, como colaboradores, falsificando e introjetando à classe trabalhadora a filosofia de pertencimento e participação ativa entre classe dominada e dominante.

Este novo modelo de produção embute a necessidade de perfis de trabalhadores polivalentes, multifuncionais, requer ainda um maior envolvimento subjetivo destes, trabalhadores participantes do processo de trabalho, diferentemente do que se esperava do trabalhador inserido no modelo Taylorista e Fordista.

Atualmente, espera-se do trabalhador não mais a especialização do modelo de Taylor e Ford, mas o perfil multifuncional e adaptativo às novas demanda de mercado, que em verdade expressa a enorme intensificação dos ritmos, tempos e processos de trabalho.

Conseqüentemente, há o favorecimento da intensificação do trabalho, novas formas de extração de trabalho, modificando as noções de tempo e espaço produtivo, alterando a maneira como o capital passa a produzir mercadorias materiais ou imateriais em que, por exemplo, uma empresa concentrada pode ser reorganizada com menor número de mão de obra que produz em ritmo maior. Evidencia-se neste modo, o trabalho da telemática, o trabalho conectado em rede, com novas formas de precarização.

Estamos experienciando a diminuição de trabalhos contratados e regulamentados, dominante no século XX e vendo sua substituição pelas terceirizações, quarteirizações pelo trabalho flexibilizado, competitivo, cooperativo, dinâmico.

A crise econômica da década de 1970 contribuiu para que o paradigma Taylorista/Fordista se transformasse em um modelo enfraquecido, favorecendo o processo de

Reestruturação Produtiva na indústria. Esta, por sua vez, trouxe consigo processos de transformação nas empresas e indústrias, a desregulamentação e flexibilização do trabalho.

Emerge nesse contexto, em cenário econômico o Neoliberalismo, e no plano administrativo o modelo Toyotista, com novas estratégias de produção e acumulação de capital.

A especialização no que tange o exercício no *chão-de-fábrica*, alienante, repetitivo da linha de produção fabril foi substituído pela complexidade de atividades, exigindo do trabalhador a capacidade de se dinamizar no *chão-da-fábrica* de modo a se adaptar em diferentes funções que eram pulverizadas de acordo com as demandas da fábrica.

Para tanto, o trabalho tornava-se então complexo e flexibilizado, necessitando em alguns casos que um mesmo trabalhador exercesse diversas tarefas ao mesmo tempo. A produção tornou-se ainda mais acelerada, uma vez que a acumulação de bens e produtos industrializados observados nos modelos Toyotista/Fordista foi modificado de forma que a produção ocorria de acordo com a demanda de mercado, sendo produzido de acordo com a necessidade.

Desta forma, a Reestruturação Produtiva, colaborou para uma reorganização econômica e industrial, concomitantes as transformações sociais que surgiram.

O Estado de bem-estar social, que regulava a indústria pela máxima produtividade e o comércio pelo máximo consumo, foi substituído pelo Estado neoliberal, onde a produção ocorria de acordo com a demanda e a demanda necessariamente sendo maior que a oferta.

O neoliberalismo no Brasil, fortaleceu a construção e implantação da reestruturação produtiva, modificando os padrões produtivos industriais, tecnológicos, de novas estratégias de organização do *chão-da-fábrica*, introduzindo métodos do modelo Toyotista em suas formas de flexibilização do trabalho.

Aliando a herança Fordista/Taylorista à práxis pautada pela acumulação flexível, pela empresa enxuta, pela inauguração de programas de qualidade total e sistemas *just-in-time* além da introdução de ganhos salariais aliados à lucratividade e à produtividade, sob um pressuposto que se adaptava às finalidades do capital financeiro e do ideário neoliberal, acabou permitindo uma reestruturação produtiva de grande escala no Brasil, que teve como resultado o aumento da flexibilização do trabalho, da informalidade e precarização da classe trabalhadora.

Se por um lado o capital exige e impulsiona a flexibilização do trabalho, as respostas do mundo do trabalho devem organizar-se de modo internacionalizadas, mundializadas.

O modelo Toyotista dissemina a ideologia de qualificação como forma de ingresso profissional, evidenciando o conceito de empregabilidade. Por outro lado, este modelo oculta ideologicamente seu substrato estrutural organizacional.

O modelo Toyotista, é estrategicamente organizado com o pressuposto da produção enxuta e uma dinâmica social de exclusão que perpassa o mundo do trabalho.

É por participar à lógica estrutural da mundialização do capital, que não objetiva o crescimento e políticas de pleno emprego, que o modelo toyotista e sua ideologia de formação profissional (qualificação para ingresso no mercado) tendem a fracassar qualquer pressuposto integrador ao mundo do trabalho, tão comum na era do capitalismo fordista.

Percebe-se a alteração nas concepções de processo produtivo e inclusão do trabalhador ao mercado de trabalho, de forma que exige-se que o trabalhador seja politécnico, livrando-o ideologicamente dos pressupostos Tayloristas-Fordistas e incluindo-o socialmente. No entanto, observa-se trabalhadores imersos no fetichismo da empregabilidade.

É a contradição do toyotismo e seus efeitos objetivos e subjetivos no que se relaciona à qualificação da força de trabalho que dá conteúdo à formação profissional e às políticas educacionais.

Salienta-se que o modelo Toyotista não substitui o modelo Taylorista-Fordista, mas o complementa-o, ocupando um lugar de estágio superior de racionalização do processo produtivo, podendo ser denominado de neofordismo ou (Re)Taylorização.

O Toyotismo enlaça a subjetividade do trabalho pelo capital, se diferenciando do taylorismo e fordismo desenvolvendo, sob novas condições sócio-históricas (e tecnológicas), as deliberações presentes nas formas tayloristas e fordistas, principalmente no que diz respeito à racionalidade tecnológica.

Poderíamos até afirmar que o toyotismo é o modo de organização do trabalho e da produção capitalista em resposta às novas demandas que surgem pós-crise dos anos de 1970, com nova base técnica para o sistema do capital e da crise estrutural de superprodução, com seus mercados limitados.

Ressalta-se que o toyotismo é inovação organizacional da produção capitalista, não representando, portanto, uma nova forma produtiva propriamente dita. O toyotismo mescla-se, em grandes ou pequenas proporções, com outras formas de racionalização do trabalho, flexibilizando-o.

Por isso, tal como uma dialética integradora, alternando o novo e o arcaico, ou seja, alternando pressupostos do modelo Taylorita/Fordista e Toyotista, o Toyotismo aparece vinculado com as formas do modelo tayloristas-fordistas restritas no processo de trabalho.

No entanto, ele (o Toyotismo) não deixa de ser o modelo do novo processo produtivo, atribuindo, articulando e constituindo as novas qualificações.

O toyotismo controla o elemento subjetivo no processo de produção capitalista, isto é, com a apreensão da subjetividade do trabalho pela produção do capital, fragmentando a subjetividade do trabalhador e com o controle do consentimento do trabalho através de um conjunto amplo de novidades organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, tendo como princípios a autonomia, auto-ativação, colaboração, o trabalho em equipe, iniciativas de envolvimento no processo produtivo, que criam no trabalhador o sentimento de pertença social.

O toyotismo, assim como o fordismo, idealiza o desempenho individual e seus reforçadores, inculcando no trabalhador a noção de sua natureza de seu sistema como modo de organização de vida e não apenas organização do trabalho.

Percebe-se que o toyotismo pode se distinguir do fordismo, pois acrescenta novas deliberações concretas, de caráter organizacional e estratégico, institucional e tecnológico, que tendem a gerar um salto qualitativo na forma de subsunção real do trabalho ao capital, sendo no fordismo esta subsunção formal-material e no Toyotismo formal-intelectual.

O toyotismo tende a ordenar, para o seu desenvolvimento como nova lógica da produção capitalista, novas qualificações do trabalho que relacionam aspectos e habilidades cognitivas e comportamentais.

Ao dizer destas novas qualificações, dizemos de sua relevância para a construção de novos dispositivos que o modelo Toyotista necessita para se reforçar, que compõem a nova subsunção real do trabalho ao capital, considerando a subsunção formal e intelectual.

O modelo Toyotista, portanto, exige do trabalhador uma mudança no que diz respeito à sua formação intelectual, bem como formação humana, considerando que neste modelo, aspectos como leitura e interpretação dos dados formalizados, abstração, dedução estatística, expressão oral, escrita e visual e comportamentais, como responsabilidade, lealdade e comprometimento, capacidade de argumentação, capacidade para trabalho em equipe, capacidade para iniciativa e autonomia, habilidade para negociação, dentre outros são mais bem aceitos do que as habilidades manuais de outrora. Assim, observa-se a importância do desenvolvimento de habilidades cognitivas e comportamentais em detrimento das manuais.

As novas qualificações poderiam ser categorizadas em três grupos: novos conhecimentos práticos e teóricos; capacidade de abstração, decisão e comunicação; e

qualidades relativas à responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho. (TEIXEIRA, 1998 apud Alves, 2007).

As mudanças advindas do modelo Toyotista, não se configuram como saudáveis à subjetividade do trabalhador, mas reformulam os modelos anteriores, reforçando o declínio de interesses da classe que vive do trabalho de forma a contribuir à permanência de relações de trabalho alienantes, intensas, impactando de forma perversa à estrutura psíquica do trabalhador que tem agora sua subjetividade visada pelo processo de produção capitalista.

As exigências de novas habilidades cognitivas e comportamentais exigidas pelo toyotismo apenas reconstroem a situação de estranhamento e de alienação humana.

Isto significa que o desenvolvimento do toyotismo, com suas novas habilidades cognitivas e comportamentais, contribui para o surgimento de uma nova psicopatologia do trabalho, com o crescimento de doenças psicossomáticas (ALVES, 2007).

Este cenário, em que se discute a reformulação de modelos pré-existentes no modo de produção capitalista, nos conduz a associação de novas estratégias de acumulação de capital com novas metodologias que apreendem a subjetividade humana do trabalhador, não modificando suas relações de trabalho anteriormente constituídas. Relações estas de extrema alienação e exploração da classe dominante em relação à classe dominada, favorecendo o desequilíbrio de interesses de classes sociais.

Diz-se então de um modelo neofordizado, ou (re)taylorizado, que mescla características dos modelos Tayloristas/Fordistas e Toyotistas, que se reforçam ou se minimizam de acordo com a demanda do capital.

Este entendimento facilita compreender as relações de trabalho constituídas em diversos segmentos de mercado, sendo neste artigo salientada a as relações de trabalho construídas em *Call Centers*.

Os *Call Centers* tem sido um segmento extremamente crescente no Brasil, contribuindo para a expansão da classe trabalhadora, delineando certamente a nova morfologia do trabalho, como coloca Antunes (2014).

Para a discussão destas relações de trabalho que estão sendo construídas, e a aplicação de modelos (Re)Taylorizados, observa-se que o setor de Teleatendimento, formalizado por vezes em Centrais de Atendimentos (*Call Centers*), reafirma processos produtivos alienantes e intensificados marcados pelo controle excessivo do trabalho.

[...] Eu trabalhava das 2 às 8 da noite, eu ficava 6 horas sentada, só tinha 15 minutos pra tomar café e ir ao banheiro. [...] eram 6 horas sentada recebendo ligação direto... Eu não quero ficar sentada num lugar 6 horas por dia sem você poder se movimentar (extraída de entrevistas de ANTUNES, 2014, p. 47).

O controle do trabalho, se dá dentre outras estratégias pela presença constante de supervisores, determinando um aumento de produtividade, através do controle do Tempo Médio Operacional (TMO) ou Tempo Médio de Atendimento (TMA), controle responsável por adoecimentos, conforme a teleoperadora Luiza nos informa:

Você tem uma meta, quando você vai passar uma informação, você fica atenta ao seu TMO (tempo médio operacional), tempo médio para passar as informações, por exemplo, eles pedem 29 segundos e tem pessoas que não querem só aquela informação, eles querem falar mais alguma coisa, então nisso você acaba atendendo mal aquela pessoa. Por exemplo, você não vai dar atenção a ela porque você sabe que o seu TMO está subindo, então, é 48 estudos avançados 28 (81), 2014 isso que deixa a gente tensa no serviço. E mais, eles também ficam falando que a produtividade caiu e por isso nem a parada particular10 nós podemos fazer. Porque eles falam: gente, vamos

abaixar o TMO. Vou abaixar o TMO como? As pessoas querem as informações, as pessoas não querem um robô... (extraída de entrevistas de ANTUNES, 2014, p. 48).

A máquina torna-se tão absorvedora que a possibilidade da existência de relações interpessoais é quase nula, as relações interpessoais não são cristalizadas. Além da função da máquina neste processo, outras estratégias são adotadas 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, em função de uma produtividade cada vez maior e mais intensificada.

[...] É engraçado quando as pessoas chegam, uma olha pra cara da outra e tchau! Não dá tempo pra gente conversar. Você tem que conversar antes de entrar, porque depois que você entra não se consegue mais conversar. E, quando acaba a nossa jornada a gente está tão exausta que você entra no elevador e fala: – mais um dia; e o outro só consegue responder: – mais um dia (extraída de entrevistas de ANTUNES, 2014, p. 48).

Muitas empresas de telemarketing padronizaram os diálogos os scripts e os fluxogramas de atendimento ao cliente são previamente determinados, com o objetivo de favorecer a rotinização do trabalho dos teleoperadores, através da normatização das atividades que envolvem inclusive o controle dos aspectos físicos e psicológicos do Teleoperador, a entonação da voz e o auto controle.

Estes fatores nos remetem a pensar sobre a captura do trabalhador em sua totalidade, inclusive em sua subjetividade que é controlada por este processo, para que seu desempenho seja cada vez maior e mais produtivo.

Esse controle não é direcionado apenas ao Teleoperador, mas pode ser observado hierarquicamente, de forma que os diretores exigem os gestores (coordenadores), que por sua vez exigem maior produtividade dos supervisores, que por sua vez exigem aos teleoperadores, complexificando a escala de sofrimentos, compressões e adoecimentos psicológicos e fisiológicos no espaço de trabalho.

Em relação às jornadas de trabalho, os teleoperadores trabalham 6 horas a 6 horas e 20 minutos, com 15 a 20 minutos de pausa para o lanche, que são compensados no final da sua jornada, e 5 minutos de pausa particular, que é o tempo permitido para utilizar o banheiro, quando necessário.

Os intervalos são pouquíssimos. São 5 minutos assim para ir ao banheiro, que eles chamam de pausa particular, e o almoço seria o intervalo de uns 15 minutos, quer dizer que quem traz comida ou coisa assim não mastiga, engole. Porque não dá. Muitas vezes eu não consigo fazer a pausa particular, eu tento conter, mas têm pessoas que não conseguem, porque têm esse negócio de retenção urinária ou que toma remédio. Então é difícil ... Eles lá não têm respeito, têm pessoas que precisam ir ao banheiro e não podem... (extraída de entrevistas de ANTUNES, 2014, p. 48).

Os níveis de produtividade, também são controlados estatisticamente e mensalmente estabelecidos pelas empresas e podem ser em alguns casos tão exigentes, que os (as) trabalhadores (as) necessitam e escolhem “livremente” trabalhar mais do que as 6 horas permitidas realizando horas extras. Embora a jornada de trabalho determinada pela Convenção Coletiva seja 6 horas a 6 horas e 20 minutos de trabalho, é muito freqüente as empresas pedirem algumas horas extras, em função de melhores resultados. Resultados estes que muitas vezes são transmitidos pelos gestores a partir da filosofia e pressuposto do

pertencimento do Teleoperador àquela empresa, em nome do trabalho em equipe, colaborativismo e crescimento profissional posterior.

De uma forma geral, o trabalho é muito intensificado neste segmento do mercado, as ligações, em geral, chegam automaticamente na posição de trabalho (P.A) do operador e no seu *headphone (fone)*, em ritmo acelerado, sem intervalo. As pausas preestabelecidas pela empresa, são para o teleoperador a única forma de se distanciar desta intensificação e rotinização do trabalho alienante ao qual estão inseridos, tornando-se única forma que os trabalhadores têm de se distrair da pressão durante a jornada de trabalho (ANTUNES, 2014).

Utilizando-se destas pausas é que o teleoperador se beneficia do descanso em uma jornada de trabalho intensificada e pautada na rotinização. É neste momento que além do descanso, o teleoperador desenvolve suas relações psicossociais e por vezes, acaba se beneficiando deste intervalo proposital como forma de resistência à prescrição do trabalho, isto é, ficando em pausa (GEORGES, 2006, p. 134).

Entretanto, esta estratégia é limitada, pois os supervisores realizam *feedbacks* constantes durante a jornada de trabalho, de forma instantânea, realizadas no posto de trabalho do teleoperador.

Além desses mecanismos de controle, há também métodos contra os atrasos e o absenteísmo no trabalho, por meio de campanhas frequentemente desenvolvidas pelas empresas, com o intuito de estimular o envolvimento dos teleoperadores e supervisores e sua produtividade. Observa-se que esta estratégia contribui para o aumento da competitividade no trabalho e suas diversas formas de alienação e precarização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar em que medida a nova morfologia do trabalho baseada nas tecnologias de informação e comunicação trazem consigo particularidades do trabalho rotinizado, padronizado, característico do modelo Fordista/ Taylorista, e em que medida traz consigo o dinamismo e flexibilidade do modelo Toyotista, assim como a alienação e precarização do trabalho e dos vínculos laborais.

Podemos dizer com base na literatura e na observação direta que, o trabalho de telemarketing e *Call Center* é um cenário de trabalho com exploração intensificada, que vislumbra uma produtividade cada vez maior em ritmo cada vez mais acelerado.

O discurso ideológico de qualidade no atendimento e satisfação do cliente se revelam em condições precarizadas do trabalho intenso e explorador do *Call Centers*.

As determinações de metas preestabelecidas, a rotinização do trabalho, o despotismo dos coordenadores e supervisores, os baixos salários, os adoecimentos e padecimentos subsequentes às condições de trabalho são traços dessa nova classe trabalhadora de um segmento que se cresce freneticamente no Brasil e exterior.

Constituem-se, portanto, uma nova parcela que amplia e diversifica a classe trabalhadora no Brasil, resgatando características preponderantes do modelo de produção Taylorista/Fordista, mesclando se ao Toyotismo, transformando-se ao mesmo tempo em um modo de produção atual e pré-existente, ou seja, (re) Taylorizado.

As novas modalidades de trabalho, que ampliam a classe trabalhadora do mundo industrial, de serviços são partes constitutivas das forças sociais do trabalho que participam da geração de mais-valia e da valorização do capital.

A condição precarizada constituinte nas distintas modalidades de trabalho que se expandem em várias partes do mundo e no Brasil, se modela e se apresentam em lutas sociais e sindicais que vêm crescendo em escala global.

Contudo, analisando o processo de produção dos *Call Centers* e suas relações ali constituídas, observa-se que o sentido de emancipação social só poderá ser quando as suas

funções vitais, controladoras de seu sistema de metabolismo social, forem de fato exercidas autonomamente e livremente pelos trabalhadores, passando a ser produtores associados, e não por um corpo exterior e controlador dessas funções vitais e pela necessidade de sobrevivência física do trabalhador.

O trabalho autônomo, eliminado o dispêndio de tempo Excedente e coercitividade para a produção de mercadorias, eliminado também o tempo de produção destrutivo e supérfluo (esferas estas controladas pelo capital), favorecerá o sentido estruturante do trabalho vivo e sua humanização, a partir do saciamento das autênticas e verdadeiras necessidades humanas e sociais, resignificando o sentido tanto à vida dentro do trabalho, quanto à vida fora do trabalho (ANTUNES, 2010).

REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. **Reestruturação Produtiva, novas qualificações e empregabilidade. In:** Dimensões da Reestruturação Produtiva – Ensaio de sociologia do trabalho, Ed. Praxis, 2007.
- ANTUNES, Ricardo. **Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil.** estudos avançados 28 (81), 2014.
- _____. **A Crise, o desemprego e alguns desafios atuais.** Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 104, p. 632-636, out./dez. 2010.
- _____. **Dez teses sobre o trabalho do presente e uma hipótese sobre o futuro do trabalho.** 31º Encontro anual da ANPOCS, de 22 a 26 de outubro de 2007, Caxambu, MG. Seminário Temático n. 34: *Trabalho e Sindicato na Sociedade Contemporânea*.
- CATANI, Rago. **O que é taylorismo.** *Rev. adm. empres.*, Dez 1985, vol.25, no.4, p.81-82. ISSN 0034-7590. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 1985. 105 p. (Coleção Primeiros Passos, 112).
- 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, N° 18, 2006, pp 121-145.
- NETO, José Borges da Silva. **Call Centers no Brasil:** Um estudo sobre emprego, estratégias e exportações. Universidade Federal de Uberlândia. Instituto de Economia. Mestrado em Economia. Uberlândia- MG, 2005.
- SEGNINI, Liliana. **O que permanece quando tudo muda?** Precariedade E vulnerabilidade do trabalho na perspectiva Sociológica. *Caderno crh*, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 69-86, 2011.
- SILVA, Luis Fernando Santos Correa da. **Relações de trabalho em Call Centers.** Flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre, 2006.

Recebido para publicação em 19 de setembro 2017
Aceito para publicação em 3 de dezembro de 2018