

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

A reificação do trabalho em call centers. A s novas formas de controle na produção virtual capitalista.

Simone Wolff.

Cita:

Simone Wolff (2009). A reificação do trabalho em call centers. A s novas formas de controle na produção virtual capitalista. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1468>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

A reificação do trabalho em call centers

As novas formas de controle na produção virtual capitalista.

Simone Wolff

*Doutora em Ciências Sociais pela
Universidade Estadual de Campinas
UNICAMP / Brasil
Docente do Depto. de Ciências Sociais
da Universidade Estadual de Londrina
UEL / Brasil
Coordenadora do Grupo de Estudos sobre
Novas Tecnologias e Trabalho – GENTT
wolff.simone@gmail.com*

Introdução

Este artigo apresenta os resultados obtidos a partir de um estudo de caso realizado no Call Center de uma estatal brasileira de telecomunicaçõesⁱ com vistas a analisar as condições de trabalho presentes, particularmente, no seu processo de Telemarketing; serviço este criado e terceirizado para enfrentar a competitividade do período pós-

ⁱ O estudo em questão refere-se à tese de Doutorado *O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos*, defendida em 2004 pela Universidade Estadual de Campinas (IFCH/UNICAMP). Disponível em < <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000331335> >.

privatização do setor no país. É neste período que observamos a mudança de escopo dos serviços de atendimento ao cliente, os quais deixam de ter uma mera função de apoio e/ou técnica (no caso, de habilitação e manutenção de telefonia) para se tornarem o principal expediente empresarial de preservação e ampliação de mercado; o que nos permite entender o teor estratégico que este tipo de serviço assume hoje para as grandes empresasⁱⁱ.

Embora pública, o quadro competitivo originado pela quebra dos monopólios estatais levou a empresa em questão a seguir os mesmos padrões organizacionais e tecnológicos adotados pelas companhias privadas para enfrentar tal conjuntura. Com isto, aquilo que até então era o seu propósito maior, ou seja, ser provedora de um serviço de utilidade pública, em que o lucro era um *meio* para investir na sua qualidade e expansão, foi substituído por uma visão mercadológica, em que o lucro passou a ser o *fim*, e as táticas de marketing o *meio* para alcançá-lo.

Sob este novo desígnio, ainda que fornecido por uma estatal, assistiu-se a uma “comodificação” (Cf. Huws, 2003) dos seus serviços, notada, sobretudo pela criação da área de Marketing, à qual o Telemarketing pesquisado foi vinculado. Na empresa terceirizada, esse novo foco mercadológico resultou na aplicação de modelos de gestão com vistas a promover uma forte padronização e controle do atendimento, considerados a chave basilar para se obter a “qualidade total” na oferta dos produtos e serviços da empresa contratante. Para tanto, recorreu-se amplamente à aplicação das Tecnologias de Informação – TI’s em seus processos.

A padronização proporcionada pela informatização traz como novidade a automação flexível, dada pelos softwares, que possibilita a otimização da produtividade pela retroalimentação constante de informações coletadas no interior do próprio processo de trabalho. Devidamente selecionadas e codificadas, essas informações transformam-se em dados que poderão se cristalizar nos softwares empresariais promovendo melhorias em processos e produtos.

Em um processo de Call Center, esses dados são auferidos desde a interação cliente-atendente cujas nuances são, muitas vezes, impossíveis de serem captadas pelo monitoramento informatizado a que os operadores são submetidos. Em vista disso, os

ⁱⁱ Atualmente, as empresas de Call Center faturam cerca de US\$ 900 bilhões anuais, quase 80% do PIB brasileiro (GARATTONI; MARAGOTTO, 2009).

conhecimentos tácitos dos atendentes sobre eventuais falhas e lacunas na prestação do serviço, adquiridos no contato direto com os clientes, são altamente demandados; o que requer o envolvimento e “colaboração” ativa dos operadores. Esta nova cultura empresarial é dada pelo paradigma da “gestão participativa”, que atualmente norteia as políticas de pessoal. É desse modo que o saber dos trabalhadores é apropriado para fins de comodificação; o que passa pela sua expropriação e materialização nos computadores e produtos da empresa.

Assim, contrariamente às teses que advogam o enriquecimento do trabalho com o advento das TPs (Cf. Castillo, 2008; Zarafian, 2001), a hipótese que orientou nossa análise foi a de que estas tecnologias, quando aplicadas sob os parâmetros organizacionais em voga, viabilizaram um novo tipo de reificação do trabalhoⁱⁱⁱ com vistas à mercadorização do seu saber, agora referido à sua dimensão cognitiva.

A proposta deste artigo é pensar como estas novas determinações afetam aqueles trabalhadores que estão incluídos nesse processo a partir da percepção do pessoal envolvido neste tipo de atividade (operadores e gerentes) no que concerne à informatização dos procedimentos de trabalho e às novas formas de gestão adotadas para facultar o seu manejo.

1 – Quando as relações de produção são simultaneamente relações de informação

2.1. O universo da pesquisa.

O processo de “Telemarketing” é considerado o projeto “menina dos olhos” da empresa empregadora por ser o principal canal de venda de seus serviços. As informações coletadas nos contatos realizados pelos seus operadores servem de termômetro para se obter tendências de mercado e aprofundar o relacionamento com os seus clientes.

ⁱⁱⁱ Assinalada pela introdução da maquinaria no processo produtivo, o fenômeno da reificação (coisificação) do trabalho diz respeito à transferência das operações complexas, advindas da experiência empírica do trabalhador, para as máquinas, o que levou à primazia destas últimas na condução tanto dos procedimentos como da temporalidade do trabalho (Marx, 1985, 1984). Desde então são as operações das máquinas que determinam a funcionalidade e empregabilidade do trabalho vivo nas várias etapas da produção, tornando *a concepção de qualificação equivalente à sua reificação*.

Portanto, é um projeto que incide diretamente na receita da empresa-mãe. São os atendentes do Telemarketing os responsáveis pela coleta e digitalização desses dados, que podem ser considerados como a "matéria-bruta" deste processo de trabalho. Uma vez analisadas pela Área de Marketing da empresa-mãe, essas informações servirão de "matéria-prima" tanto para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como para suas estratégias mercadológicas.

É a partir de um programa denominado CRM^{iv}, software utilizado para gerenciar o relacionamento com os clientes, que as informações em seu estado bruto são integradas e padronizadas em um grande banco de dados da empresa-mãe, transformando-se assim em sua "matéria-prima". Além da automatização de certos processos de trabalho, o CRM também procede ao cruzamento e sistematização de dados relativos aos hábitos de compra de cada cliente, disponibilizando um histórico que permite projetar o seu potencial para a compra de outros serviços, assim como a identificação de informações para a sua melhoria, com vistas ao incremento nas vendas.

Na medida em que é um serviço que adentra o espaço do cliente, o trabalho no Telemarketing está sujeito a enfrentar situações de imprevistos. Por outro lado, uma vez que é a empresa que está buscando o cliente, é o processo cuja temporalidade é mais determinada pelas máquinas. Fixados em estações de trabalho tipo *desktop* denominadas "Posição de Atendimento" – PA, que ficam conectadas a um servidor de rede local, esses operadores recebem em seu computador uma tela preenchida com as informações do cliente a ser abordado. As chamadas são realizadas mediante "discagem preditiva", isto é, um sistema computacional que permite o gerenciamento das PAs de modo que a cada chamada desligada o sistema manda uma nova a ser atendida. Além da quantidade de operadores livres e ocupados ("logados"), a "discagem preditiva" permite, ainda, verificar o tempo médio de duração da sua conversação, o ajustamento do tempo e quantidade de chamadas realizadas e conectadas, e o reagendamento automático das chamadas não atendidas.

A informatização também é utilizada para padronizar o *modus operandi* do processo de trabalho, realizado através de um *software*, específico a cada projeto, que faz a pré-

^{iv} *Customer Relationship Management.*

definição do diálogo a ser entabulado entre o operador e o cliente. Batizado de "*script*", esses *softwares* resultam em telas que se abrem para os operadores a cada nova ligação enviada e fornecem um roteiro de diálogo padrão que os orienta na conversa com o cliente, assim como no preenchimento das respostas de opinião solicitadas.

Essas telas são desenvolvidas mediante um trabalho conjunto entre a área de Marketing da empresa-mãe, e as equipes das áreas de TI desta e da terceirizada. Todo esse processo é desenvolvido dentro dos parâmetros dados pela Qualidade Total, e já dentro da última versão de gestão empresarial da ISO. O princípio que norteia a elaboração dos *scripts* é o convencimento e a satisfação do cliente com relação aos serviços oferecidos. Nesse sentido, o *script* é uma ferramenta (automação) flexível, que permite receber alterações e acréscimos de dados conforme as variações do mercado de consumo, e, igualmente, de acordo com sugestões dadas tanto pelos clientes, como pelos próprios operadores. Como nos esclarece a Gestora de Negócios inquirida:

O script é retro-alimentável, independente de estar aprovado ou não, e a campanha [de Marketing] já estar em andamento. Assim, se uma operadora tem uma tirada interessante a gente discute, analisa se a sua sugestão será ou não implementada, e reorienta tudo.

Dentro das concepções da Qualidade Total, o *script* funciona como um "plano de ação" padronizador do fluxo da produção e, ao mesmo tempo, como uma "instrução de trabalho"^v, já que as informações coletadas entram como dados que, incorporados ao CRM, estandardizam a temporalidade e o *modus operandi* do processo de trabalho.

É assim que a Qualidade Total conforma o uso da informática como uma ferramenta que normaliza o trabalho operacional e, como tal, define o novo tipo de reificação do trabalho vivo nesta empresa. Esta reificação é assim compreendida na medida em que os operadores funcionam como uma antena de transmissão das informações que vão contribuir para a elaboração e atualização dos *scripts*, que retornam determinando o modo de execução do seu trabalho.

^v Terminologias próprias dos manuais de Qualidade Total.

Por servirem como uma espécie de “antena” do mercado, a vivência dos operadores nesta função permite, mais do que a Área de Marketing da empresa contratante, captar e sintonizar demandas e tendências de consumo. Por isto, suas sugestões são fundamentais no momento de elaboração de um novo *script*; o que denota a expropriação do seu saber tácito – sugestões e idéias oriundas de sua experiência cotidiana no trabalho – pela informatização. A forma como a Gestora de Negócios se refere aos operadores reflete tal reificação:

*O operador de Call Center é uma **peça** fundamental. É o primeiro que sente se as coisas estão indo bem ou não. **A percepção que eles têm, e a colaboração que eles dão, vai resultar lá no resultado final, nas ações do próprio Telemarketing.***

A aliança entre informática e Qualidade Total também se converte em um modo de otimizar o controle sobre os operadores. Conforme vimos, os referidos "planos de ação" são estabelecidos sobre a metodologia da Qualidade Total, que, entre outras técnicas, fixa as "ações preventivas" e as "ações corretivas" para garantir a qualidade do resultado final. Baseado em tais critérios, os operadores sofrem um constante e duplo monitoramento. Constante porque tem como meta cobrir 100% dos operadores, sendo que, para tanto, muitas vezes esse procedimento é realizado de modo *on-line* (em tempo real). E duplo porque tal monitoramento é efetuado tanto pela terceirizada como pela contratante.

O monitoramento é utilizado para fins de avaliação, inclusive sujeito a abertura de possíveis "não-conformidades" e, pois, advertências, levando os operadores a viverem sob uma incessante pressão. O controle proporcionado pela informatização torna-se mais evidente quando uma das supervisoras deste processo, uma antiga "telefonista" da empresa-mãe, faz uma comparação de como era o seu trabalho, revelando a pressão e resistência que esse quadro gerou quando se tornou “informativo”:

*Antes eram fichas de papel que eram modificadas a lápis. Com o papel eu perdia totalmente as informações. No computador a informação fica disponível permanentemente. Eu vejo como **uma forma de centralizar a informação. Com o papel havia uma concentração da***

informação na mão de uma única pessoa [a telefonista]. Ela se via com poder, com a força. Já no computador, com o Sysonline^{vi}, a informação está disponível para todo mundo. Tem a questão da cobrança, da "não-conformidade", que é uma ferramenta de controle que, em algumas áreas, os operadores consideram como uma agressão. Por isso a gente fala que algumas coisas são culturais. É como se quem gerasse a "não-conformidade" estivesse querendo te ferrar, não vêem como uma forma de corrigir eventuais erros no trabalho. O intuito do sistema de qualidade é facilitar o trabalho.

Contudo, se a informatização deixou o trabalho muito mais rápido e fácil comparativamente ao das antigas telefonistas, a faceta mercadológica que foi agregada às suas funções acumulou novas demandas no seu perfil, dilatando suas tarefas e demandando novas qualificações, de feição comportamental, tais como:

*Cordialidade, prestatividade, comprometimento, responsabilidade, interesse, empatia, objetividade nas ligações, saber identificar as necessidades do cliente, **encantando-os**, apresentando alternativas e soluções, organização, estabilidade emocional, motivação, **comunicação oral e escrita**, agilidade no uso de microcomputadores e aplicativos utilizados na automação de escritório básico, técnicas de atendimento ao cliente e convencimento [isto é, "**saber ouvir e propor soluções**" para vencer possíveis objeções].*
(FONTE: DOCUMENTO INTERNO – ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS)

Para garantir a "motivação" necessária para que os operadores se adaptem a esse perfil, são promovidos "programas motivacionais" para medir seu "grau de satisfação", com vistas à "atenuação do estresse" (Cf. JORNAL MURAL, 09/02/2000). A necessidade de

^{vi} Sysonline é o software que estabelece as redes de conexão entre a empresa terceirizada e a contratante. É pelo Sysonline que é realizado o gerenciamento das relações de informação entre estas empresas, tanto no que se refere ao monitoramento *on-line*, como no que concerne à integralização, registro e encaminhamento das solicitações e/ou reclamações dos clientes para as áreas técnicas da empresa contratante. Nesse sentido, o Sysonline é o sistema que tomou o lugar do papel nas relações de trabalho entre as antigas telefonistas e os técnicos da matriz.

se atenuar o estresse dos atendentes, reconhecido pela própria empresa, denota claramente as dificuldades deste tipo de trabalho: altamente determinado, intensificado, vigiado. Dificuldades que se agravam especialmente no processo do Telemarketing, em que a contradição entre a extrema padronização das suas tarefas conflita frontalmente com a imprevisibilidade do seu "objeto de trabalho": o cliente. Contradição própria de um contexto cuja concepção de qualificação equivale ao de reificação; como pode se perceber na aceção da gestora de negócios:

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

2.2. O sujeito da pesquisa: quando o processo de produção é simultaneamente processo de reificação do trabalho.

Através dos depoimentos do quadro gerencial e dos documentos acima arrolados, notamos que sob os atuais paradigmas gerenciais e tecnológicos os trabalhadores passaram a ser entendidos como fontes de informação para as máquinas, em detrimento de sua condição de sujeitos da produção. Ademais, instaurou-se um sistema de vigilância por toda a parte e de maneira constante, ainda que ocultada e despersonalizada pelo uso de computadores. Zuboff (1989) atribuiu este monitoramento ao "poder panóptico da informática", algo que ocorre, mais particularmente, nas áreas operacionais, uma vez que quando chegam aos arremates do processo produtivo os computadores já se encontram normalizados por metodologias gerenciais.

É também nas áreas operacionais que se encontra o "trabalho informacional" de tipo mais "redundante", entendido como aquele cuja ferramenta informática serve tão-somente para a digitalização das informações, em seu estado mais bruto, nos *softwares* da

empresa (Cf. DANTAS, 1999a). São dados que não requerem reflexão alguma por parte dos operadores. A única coisa que eles sabem é que vão servir para a empresa-cliente lançar novas estratégias de Marketing, as quais redundarão em mais trabalho e, no limite, desemprego para os operadores, já que não são todos os que conseguem se adaptar à velocidade que tais mudanças conferem ao seu trabalho.

É um processo muito rápido e interminável, às vezes nem estamos preparados para receber mudanças tão repentinas. Isso acarreta desemprego. Na empresa têm várias pessoas sendo demitidas para a contratação de novos funcionários com salários inferiores. Acho que essas mudanças interferem nos treinamentos, um dia estamos numa campanha, e no outro numa nova. (OPERADOR DE TELEMARKETING)

Estes efeitos são exacerbados pela utilização do *script*, que deixa um espaço quase nulo para o exercício da autonomia dentro dessas atividades. A extrema padronização gerada pelo *script*, combinada ao monitoramento informático acarreta uma circunstância em que os operadores se sentem teleguiados em seu trabalho, tal qual um "controle remoto". Essa sensação chega ao ponto em que eles se percebem como as próprias máquinas, o que denota a reificação do seu trabalho.

*Para mim, não houve crescimento no aspecto profissional. Se eu sair dessa empresa e procurar outro emprego, só vou conseguir em outra empresa de telefonia, porque não me agregou muito conhecimento. **Tem uma hora que você não está mais nem lendo o script, você está falando sem ler. É muito "decoreba". Eles só usam a sua voz. Eu me sinto "robotizada". Parecemos uma máquina!***

(OPERADORA DE TELEMARKETING)

A fraseologia padrão fornecida pelos *scripts* aprofunda tanto mais esse sentimento de robotização:

*Com a fraseologia **você fica mais mecânica ainda**. Então, você fica tentando conversar com o cliente de modo natural, para não ficar uma coisa mecânica, e é onde às vezes você acaba errando muito, porque você usa o*

palavreado que você tem no dia a dia. E eles [a empresa] não gostam muito, não. Tem que andar como eles querem.

(OPERADORA DE TELEMARKETING)

Percebe-se que a extrema simplificação gerada pela excessiva padronização e controle das atividades desses operadores, conflita com a imprevisibilidade própria do Telemarketing. Na medida em que o comportamento do cliente não é passível de sofrer o mesmo tipo de padronização e controle por que passa o trabalho operacional, muitas vezes sucede de os operadores receberem respostas que não se ajustam às prescrições fixadas nos *scripts*. Nesses momentos, a "robotização"/reificação colide com a desconformidade das questões dos clientes, obrigando-os a "saírem do *script*". Quando isso acontece, o medo de repressão causado pelo monitoramento deixa-os profundamente estressados. Por outro lado, a alternativa de continuar dentro do *script* não deixa de causar igual sofrimento, pois é recorrente que isso resulte em mais incongruências por parte dos clientes acionados. Segundo os entrevistados, estes costumam se sentir irritados diante da impressão de estarem falando com "robôs".

1) *Às vezes você quer conversar com o cliente. Não é que eles [os supervisores] impedem você de fazer isso, só que a [empresa contratante] cobra... E às vezes a gente tem que conversar com um cliente... **Eu acho que se eu conversar com um cliente a empresa vai ganhar muito mais do que se eu ficar que nem um robô ali, falando. O cliente me pergunta uma coisa e eu respondo outra, porque eu tenho que seguir o script.***

2) *Para a gente que tem que abordar os clientes já é chato, imagine para eles que são abordados ter que ficar respondendo coisas por telefone para um robô!*

A resistência a essa reificação é a dissimulação e retenção de macetes por parte dos operadores. Macetes que, inclusive, poderiam contribuir para a melhoria do atendimento e, portanto, para o propósito maior do projeto de Telemarketing: a retenção de clientes.

Eu fiz sugestões em relação ao script. Porque acaba sendo muito cansativo, você fica muito tempo com o cliente na linha sem necessidade. Por exemplo, tem uma parte do script que é para a gente perguntar: “essa conta já foi paga”? Mas tem vezes que só da gente identificar que é da Sercomtel, ele já fala que recebeu a conta e vai pagar tal dia. Então se ele recebeu, e já me deu uma resposta, não precisaria a gente ter que perguntar de novo. Mas o script pede isso...

(OPERADOR DE TELEMARKETING)

Não obstante, isso não impede os operadores de darem um jeito de aplicar seus macetes escondidos da gerência, demonstrando que a criatividade própria do trabalho vivo, ou "jogo de cintura" para usar a expressão dos próprios operadores entrevistados, pode florescer mesmo em ambientes repressivos de sua autonomia^{vii}. Muitas vezes, este é o único momento em que seu trabalho demanda algum engenho e, pois, que os distingue, efetivamente, das máquinas. Eis o que os operadores entrevistados responderam quando questionados sobre o tema da autonomia dentro do seu tipo de trabalho:

1) *São essas situações atípicas que acabam ocorrendo. Nós não prevíamos aquela pergunta ou resposta do cliente, e nós temos que ter “jogo de cintura” para se sobressair naquela situação. É buscar a solução para o cliente naquele momento, sem passar para a supervisão.*

2) *Acontece muito da gente ter que driblar o script. O script está abrindo e você não sabe com quem você vai falar. Aí você tem que usar as suas práticas para abrir a outra tela, mais rápido.*

^{vii} Antunes (1995) se refere a este tipo de pressão como o “envolvimento cooptado” característico da gestão toyota que inspira os PQTs, a qual visa a “subsunção do ideário do trabalhador”. Ao acicatar a participação operária na produção, a gestão toyotista afina-se amplamente com a atual conjuntura econômica, tornando-se “qualitativamente distinta daquela existente na era do fordismo”, porquanto muito mais “envolvente” e “manipulatória” do que a gestão taylorista, cuja rigidez combinava melhor com a produção e consumo de massa (ANTUNES, 1995, p. 34).

3) *A gente tem que ter "esse jogo de cintura", porque acontece situações desagradáveis, como as vezes em que o sistema não faz a busca, e eu não sei o que está acontecendo com o sistema... Então, você tem que tentar convencer seu cliente, mas de uma maneira que você também não vá invadir a sua privacidade. Inclusive, eu já passei isso para a supervisão, mas eles demoram um pouco para resolver...*

Vê-se que é justamente nesses casos que o saber tácito dos operadores se faz mais pertinente. É através de suas informações sobre problemas de natureza qualitativa, que a empresa pode reparar e/ou promover melhorias nos seus sistemas, o que confirma como esse tipo de saber pode ser extremamente relevante para a produtividade:

Eles [os clientes] reclamam muito: "fala comigo direito"... Se bem que a empresa dá oportunidade também para o que a gente dê sugestão do que não está legal no script. O que pode ser tirado, o que pode ser colocado...

(OPERADOR DE TELEMARKETING)

Contudo, a condição estressante de ter um trabalho profundamente reificado e determinado pelo tempo digital, que, quando aplicado sob parâmetros empresariais, converte-se em tempo de mercado, bem como a perda do sentido de sua capacidade criativa própria do "trabalho informacional redundante" (Cf. DANTAS, 1999a), acaba causando, nesses operadores, apatia e desinteresse pelo seu trabalho.

1) *Futuramente, eu estou buscando uma outra profissão, porque é muito desgastante, é muita reclamação, e, na realidade, é pouco mérito, é pouco ganho para aquilo que você vive. Eu me vejo como uma funcionária aqui da empresa que, se sair amanhã, não fará diferença, nada vai mudar. Eu **sou só um número para a empresa.***

2) *Não, não estou satisfeita. Porque não é uma coisa que eu goste de fazer. Não é isso que estou buscando para mim no futuro. O trabalho é*

cansativo, a remuneração é baixa, eu acho que ficamos estagnados naquilo. Eu tenho perspectivas de crescimento para mim.

(OPERADORES DE TELEMARKETING)

Em síntese, a avaliação que fica é que a excessiva preocupação com a padronização e controle acaba produzindo um efeito oposto àquele pretendido na contratação desse tipo de serviço. Ao invés de atendentes "cordiais" e "prestativos", produz operadores desinteressados, quando não revoltados, com suas condições de trabalho. Com isto, os resultados aspirados com tal estratégia mercadológica podem, paradoxalmente, gerar situações de inoperância bastante indesejáveis para a empresa contratante^{viii}.

Considerações Finais

As TI's reúnem dois recursos, aparentemente paradoxais, e extremamente pertinentes para a produtividade do capitalismo contemporâneo. De um lado, temos o incremento, qualitativamente acrescido, da tendência própria da produção capitalista de utilizar a automação como um meio da padronização, simplificação e substituição do trabalho vivo pelas máquinas. Já a lógica da informatização requer a criatividade do trabalhador, ainda que unilateralizada para fins de lucratividade, de modo a contribuir na criação e aperfeiçoamento de seus *softwares*, o que supõe a assimilação de uma visão

^{viii} Alguns dados mais recentes do setor demonstram que essas circunstâncias não são uma particularidade apenas da empresa estudada, mas se generalizam a outras empresas do ramo vindo a corroborar, em muitos aspectos, as inferências desta pesquisa. Os sistemas computadorizados e o barateamento das conexões proporcionado pela internet permitiram que se subisse de 20% para 80% as ligações realizadas por cada operador, da década de 1980 para cá. Provavelmente, as 20 mil ligações e 1.300 horas ao telefone que esta intensificação dos atendimentos viabilizou, é uma das explicações para o grande número de rotatividade do emprego que os Call Centers enfrentam por ano, 39% no mundo, e 26% só no Brasil (GARATTONI; MARAGOTTO, 2009).

Em contrapartida, o alto índice de reclamações sobre os serviços de Call Center têm levado muitos governos a incluírem em seus órgãos de defesa ao consumidor medidas de proteção contra práticas excessivamente invasivas de campanhas de telemarketing, bem como o demasiado tempo de espera e automação dos atendimentos, que impede o acesso fácil e ágil aos operadores. O programa *Do Not Call Registry* do governo dos EUA, criado para cadastrar telefones de pessoas que não querem receber ligações de telemarketing, já conta com mais de 145 milhões de registros. No Brasil, em decreto de dezembro de 2008, o governo introduziu uma série de mudanças que prevê fiscalização e multas contra tais abusos, e já prevê a criação de um programa semelhante ao americano (GARATTONI; MARAGOTTO, 2009).

sistêmica e mercadológica por parte de todos os envolvidos na produção; tarefa esta que fica a cargo da chamada “gestão participativa”.

Para os trabalhadores envolvidos nestas condições de trabalho, coloca-se uma situação paradoxal, em que uma padronização extrema é combinada com a exigência de habilidades de comunicação e de adaptação recorrentes a novos procedimentos, levando a uma intensificação das atividades com grave incidência sobre a sua saúde física e mental que, de resto, explica a grande rotatividade do emprego nos Call Centers.

Como consequência, abre-se novos campos de combate em que a luta agora, para além da reapropriação do saber e autonomia, perdidos neste processo, passa, ainda, pela elevada vulnerabilidade que a precarização do seu trabalho demarca nesta disputa. Neste sentido, a compreensão sobre as intencionalidades das novas estratégias empresariais e seus efeitos sobre a comodificação/reificação do trabalho “operacional-informacional” pode ser uma munição fundamental para os trabalhadores que se encontram literalmente “enredados” nessa nova batalha entre capital e trabalho.

Referências bibliográficas

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- _____. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- BERNARDO, J. **Democracia totalitária**: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo : Cortez, 2004.
- _____. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000.
- BOLAÑO, C R. S. **Políticas de Comunicação e Economia Política das Telecomunicações no Brasil**: convergência, regionalização e reforma. Aracajú : Ed. Da Universidade Federal de Sergipe / Depto. Economia, 2003.
- BRANDÃO, C. **Telecomunicações e dinâmica regional no Brasil**. 1996, Tese (Doutorado), Instituto de Economia / UNICAMP, Campinas.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. (v. 1 – A era da informação: economia, sociedade e cultura)
- CASTILLO, J. J. Las fábricas de software em España. Organización y división del trabajo: el trabajo fluido en la sociedad de la información. **Política & Sociedade: Revista de Sociologia Política**, Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis-SC, v. 7, n. 13, 2008, p. 35-108.
- CHESNAIS, F. (Org.). **A finança mundializada**: raízes sociais e políticas, configuração, conseqüências. São Paulo : Boitempo, 2005.
- _____. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CORIAT, B. “O taylorismo e a expropriação do saber operário”. In: PIMENTEL, D., COSTA E SILVA, F. (Orgs.) **Sociologia do Trabalho**. Lisboa : A regra do jogo, 1985.

- COUTINHO, L.; CASSIOLATO, J.; SILVA, A. L. G. da. **Telecomunicações, Globalização e Competitividade**. Campinas: Papirus, 1995.
- DANTAS, M. Da produção material à "virtual": esboço para uma compreensão "pós-clássica" da teoria do capital. In: TAPIA, J.; RALLET, A. **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica: uma análise comparada**. Campinas: UNICAMP/IE, 1999a. (Coleção Pesquisas, 2)
- _____. **A lógica do capital informação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- FELDMAN, E. **SERCOMTEL: 30 anos de História**. Londrina: Midiograf, 1998.
- FREYSSINET, M. Automação e qualificação da força de trabalho. In: SOARES R. M. S. M. (Org.). **Gestão da empresa: automação e competitividade; novos padrões de Organização e de relações de trabalho**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.
- _____. A divisão capitalista do trabalho. **Tempo Social: Rev. de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1989.
- GARATTONI, B.; MARAGOTTO, E. Do outro lado da linha. **Super Interessante**, São Paulo, n. 262, p. 54-57, fev. 2009.
- HELOANI, J. R. Organizações qualificantes ou neurotizantes? **Pró-posições**, Campinas, v. 8, n.3, p.147-153, nov. 1997.
- HUWS, U. **The making of a cybertariat: virtual work in a real world**. New York : Monthly Review Press; London : The Merlin Press, 2003.
- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro. Zahar, 1997.
- LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os Economistas, v. 1, t. 1/2)
- _____. **Capítulo VI inédito de O Capital**. São Paulo: Moraes, 1985.
- MORRIS-SUZUKI, T. Robots and Capitalism. In: DAVIS, J.; HIRSCHL, T. A.; STACK, M. (Edit.). **Cutting Edge: technology, information capitalism and Social Revolution**. London - New York : Verso, 1997.
- REBECCHI, E. **O sujeito frente à inovação tecnológica**. Petrópolis: Vozes, 1990.

- SERCOMTEL. **JORNAL INFORMATIVO DA SERCOMTEL**, Londrina, ago.1996. *Edição histórica*.
- _____. **Qualidade: vamos vencer mais essa!** Londrina, Nov. 1997.
- _____. **O desafio da ISO**. Londrina, dez.1997.
- _____. **Edição especial. O sócio**. Londrina, julho/1998.
- _____. **Relatório Anual'97**. Londrina, 1998.
- _____. **Relatório Anual'98**. Londrina, 1999.
- _____. **Relatório Anual'99**. Londrina, 2000.
- _____. **Relatório Anual'00**. Londrina, 2001.
- _____. **Relatório Anual'01**. Londrina, 2002.
- _____. **JORNAL MURAL**. 1999/2003.
- WOHLERS, M. A reforma do modelo de telecomunicações: o menu internacional e a opção brasileira. In: TAPIA, J.; RALLET, A. **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica: uma análise comparada**. Campinas : UNICAMP/IE, 1999. (Coleção Pesquisas, 2)
- WOLFF, S. **Informatização do trabalho e Reificação: uma análise à luz dos Programas de Qualidade Total**. Campinas-SP; Londrina-PR : Editora da UNICAMP; Eduel, 2005.
- _____. **O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos**. 2004, Tese (Doutorado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – IFCH / UNICAMP, Campinas.
- ZARAFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço; Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de Serviço. Produção e Avaliação**. São Paulo : Ed. Senac São Paulo, 2001.
- ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: duas faces da tecnologia inteligente, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo-SP, v.34, n.6, p. 80 - 91, nov/dez 1994.
- _____. **In the age of the smart machine**. New York: Basic Books, 1989.

Referências na Internet

- ASK! Cia Nacional de Call Center. Disponível em < <http://www.askcallcenter.com.br> >. Acesso em fev de 2009.
- BOLAÑO, C R. S. A reforma do modelo brasileiro de regulação das Comunicações em perspectiva histórica. **Estudos de Sociologia**, Araraquara-SP, n. 17, p. 67-95, 2004. Disponível em < http://www.fclar.unesp.br/soc/revista/artigos_pdf_res/17/04bolano.pdf >. Acesso em set de 2004.
- _____. Trabalho Intelectual, Comunicação e Capitalismo: a reconfiguração do fator subjetivo na atual reestruturação produtiva. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v.1, n. 3, p. 67-97, set/dez, 2004. Disponível em < www.eptic.com.br >. Acesso em set de 2004.
- BOLAÑO, C.; LACERDA, R. O. As tecnologias da informação e da comunicação e o desenvolvimento regional. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 2, n. 2, jul./dez. 1999. Disponível em: <www.eptic.he.com.br>. Acesso em ago de 2002.
- BOLAÑO, C. ; MASSAE, F. O novo panorama das telecomunicações no Brasil. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v.1, n.1, 1999. Disponível em < www.eptic.com.br >. Acesso em jan 2003.
- DANTAS, M. L'Information et le travail: reflexions sur le capital-information. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 1, n.2, jul/dez 1999b. Disponível em < www.eptic.he.com.br > Acesso em set de 2002.
- DOSSIÊ “Dez anos de privatização das telecomunicações no Brasil”, **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 9, n. 2, maio/ ago 2007. Disponível em <www.eptic.com.br>. Acesso em fev 2009.

- HANSEN, D. L.. Tecnologia e mudança espacial. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 2, n. 2, jul/dez 1999. Disponível em: <www.eptic.com.br>. Acesso em ago 2002.
- HUWS, U. O que mudou foi a divisão do trabalho **[ENTREVISTA???**]. **IHU ON-LINE**, Unisinos, São Leopoldo-RS, 24 abr 2006 < Disponível em <http://www.unisinos.br/ihuonline/uploads/edicoes/1158345977.61pdf.pdf> > (Acesso em fev de 2008)
- LEAL, S. A. G. Algumas considerações sobre o modelo de regulação do mercado brasileiro de telecomunicações: os mecanismos de controle público presentes na regulamentação do setor e o papel da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 2, n. 3, dez. 2000. Disponível em < www.eptic.com.br >. Acesso em jan de 2001.
- _____. O Sistema de Telecomunicações no Brasil: as alterações no modelo de monopólio público de Sarney a Fernando Henrique Cardoso (FHC). **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 1, n.1, jan./jun. 1999. Disponível em <www.eptic.com.br >. Acesso em jan de 2001.
- SERCOMTEL Telecomunicações S.A. Disponível em < www.sercomtel.com.br >. Acesso em fev 2009.
- _____. **Informativo de Comunicação Social**: Sercomtel as novas fronteiras. Londrina, 2000. Disponível em <www.comunic@sercomtel.com.br>. Acesso em jan. 2001.
- SICSÚ, A. B. Sociedade do conhecimento: integração nacional ou exclusão social? **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 2, n. 2, jul./dez. 1999. Disponível em <www.eptic.com.br>. Acesso em ago 2002.
- VASCONCELOS, D. S. Privatização das Telecomunicações, neoliberalismo e os rumos do capitalismo no Brasil, **Revista Eptic On-Line**, Aracaju-SE, v. 1, n. 1, jan./jun. 1999. Disponível em < www.eptic.he.com.br >. Acesso em abr de 2001.
- _____. **O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações**: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos. 2004, Tese (Doutorado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – IFCH / UNICAMP, Campinas. Disponível em <

<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000331335> >. Acesso em mar de 2009.