

Laila Taís da Conceição Almeida
laila_tais@outlook.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia e Graduada em Ciências Contábeis pelo Departamento Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Estado da Bahia.

Tânia Moura Benevides
taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra
renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

GESTÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ATUAÇÃO GESTORA NA VIDA DOS TRABALHADORES EM CALL CENTERS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar como a gestão em *Call Center* influencia a precarização do trabalho dos operadores. No que diz respeito à metodologia, esse trabalho se constitui como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas, no período compreendido entre agosto e dezembro de 2016, com operadores de telemarketing na cidade do Salvador, no estado da Bahia. A análise da gestão dos *Call Centers* foi feita confrontando-se a percepção dos operadores sobre o trabalho com os indicadores de precarização do trabalho apontados por Druck e Franco. Como resultado, verificou-se que os operadores de telemarketing têm o seu trabalho precarizado em função da adoção do modelo de gestão nos *Call Centers*, influenciando negativamente o trabalho e a vida dos operadores.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão. Precarização. Call Centers.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço do modo de produção capitalista, a exploração do trabalho ficou cada vez mais intensificada, vulnerabilizando suas condições de trabalho.

No Brasil, nos últimos anos, percebe-se a ampliação dos postos de trabalho no setor de *Call Centers*, havendo cada vez mais a presença de jovens e pessoas menos instruídas

que não conseguem oportunidades em outros setores, e, por isso, optam pelos *Call Centers*, que não exigem experiência para exercer a função de um operador.

O *Call Center* é um ambiente mecanicista, por isso, não existe a preocupação de filtrar pessoas aptas e qualificadas para desenvolver as atividades propostas, facilitando a adaptação de jovens aos movimentos repetitivos e à repetição dos *scripts*-padrão da organização.

Foi realizada uma pesquisa pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em Salvador-BA entre os anos de 2007 e 2016 e, baseando-se na análise do comportamento do emprego formal no setor de atividade de teleatendimento, o número de admitidos em 2012 era de 15.386 mil operadores, o que demonstra grande quantidade de pessoas empregadas. Entretanto, ao longo dos anos esse número de pessoas admitidas oscilou bastante, e, em 2016, o número de operadores era 7.834 mil, mostrando uma mudança perceptível nesse setor (CAGED, 2017). Confrontando esses dados com o contingente de pessoas empregadas nas três maiores empresas de Salvador e obtidos junto à SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia, além de algum retração do mercado, é possível atribuir tal oscilação à subnotificação da atividade que decorre dos processos de terceirização e de contratação de operadores com designações de cargos que os afastam da tutela jurídica concedida aos trabalhadores em teleatendimento.

Na metade da década de 1990, acontecem mais desestatizações que marcam a Reforma do Estado Brasileiro. Neste momento, surge a privatização do setor de telecomunicações. Após alguns anos de aperfeiçoamento, o setor passa por um remodelamento de toda sua estrutura para oferecer serviços de telefonia fixa e móvel relacionados à tecnologia digital. Com o passar dos anos, boa parte da população que não tinha acesso aos meios de telecomunicações passou a adquiri-los, promovendo uma demanda maior por estes serviços, o que ampliou a oferta dos mesmos (DUTRA, 2014).

Além disso, nas últimas duas décadas observa-se a ampliação dos postos de trabalho no setor de *Call Centers* no Brasil, todavia, o crescimento desse setor se dá no processo de precarização das condições de trabalho vivenciadas no cotidiano dos operadores, que estão vulneráveis ao modelo pautado na lógica da acumulação flexível (DUTRA 2014).

Em termos da realidade vivenciada no Brasil, diante de um contexto social, político e econômico, verifica-se a presença de fragilidades nas relações de trabalho. O capitalismo contemporâneo traz um modelo destrutivo que vem afetando fortemente o mundo do trabalho, provocando o surgimento de males físicos e psicológicos nos trabalhadores (ANTUNES, 2009).

O processo de precarização do trabalho atinge material e subjetivamente a classe dos trabalhadores assalariados, portanto, a atuação gestora dentro da organização está diretamente relacionada ao processo de precarização do trabalho (ALVES, 2011).

Neste contexto de precarização, os gestores são profissionais que possuem habilidades técnicas para gerir uma organização, com o objetivo de otimizar e racionalizar os procedimentos para alcançar os resultados esperados. Todavia, para cumprir esse objetivo de forma cada vez mais interessante à acumulação capitalista, acabam utilizando ferramentas que oprimem e

menosprezam os operadores (GAULEJAC, 2015).

A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, “não ideológica”, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias. As organizações estão pautadas numa lógica financeira que traz impactos para a rotina do trabalho do indivíduo e na postura desenvolvida e adotada pelos gestores. Nota-se que, hoje em dia, a lógica do lucro imediato traz sérias consequências na vida profissional e pessoal desses indivíduos, que estão vulneráveis à pressão por mais produção, em detrimento dos processos de socialização. Assim, essa lógica produtiva tende a proporcionar problemas físicos e psicológicos (GAULEJAC, 2015).

Dessa forma, este estudo tem como questão de pesquisa: **Como a gestão, analisada sob a ótica dos operadores de *Call Centers*, contribui para a precarização do trabalho?**

A atuação dos gestores no contexto organizacional impacta a vida do indivíduo dentro e fora do ambiente de trabalho. O modelo de gestão adotado está pautado no processo operacional, tendo como objetivo a maximização do lucro com o mínimo de custos. Na maioria das vezes, os instrumentos de gestão são elaborados a partir de regras e procedimentos internos. A lógica de como são desenvolvidos e, posteriormente, aplicados não faz sentido. São apenas aplicados sem nenhuma possibilidade de existir réplica sobre a pertinência ou eficácia na vida dos indivíduos (GAULEJAC, 2015).

Este artigo tem por objetivo geral compreender quais são os possíveis efeitos causados na vida dos operadores de *Call Centers*, a partir das formas de gestão operacionalizadas no contexto de precarização do trabalho, nos dois principais *Call Centers* - Contax e Atento - que estão localizados na região metropolitana de Salvador. Por objetivos específicos, buscou-se: verificar como os operadores avaliam o modelo de gestão dos *Call Centers*; e caracterizar o processo de precarização dentro desta organização.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvida, fazendo a contextualização do tema. Já na segunda seção é apresentando o referencial teórico escolhido como base para a análise deste estudo. Posteriormente à explanação dos conceitos, a terceira seção apresentará o percurso metodológico. A quarta seção, por sua vez, apresentará os principais resultados encontrados através das análises dos dados. Por fim, a quinta seção demonstrará as conclusões relacionadas aos objetivos do trabalho.

2. PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO, PARADIGMAS QUE FUNDAMENTAM A GESTÃO E INDICADORES SOCIAIS DA PRECARIZAÇÃO NO BRASIL

A classe trabalhadora no Brasil vem enfrentando constantes mutações na estrutura e no desenvolvimento do trabalho dentro da organização. No entanto, são transformações que estão pautadas no trabalho precarizado, instável e terceirizado, e, deste modo, está sendo formada a nova morfologia do trabalho, que traz características próprias de base taylorista-fordista, e

também do surgimento de novas relações que são de modalidades desregulamentadas e cada vez mais distantes da legislação trabalhista (DRUCK e FRANCO, 2007).

O trabalho é algo que constrói o ser social, já que faz intermediação entre o ser natural e o ser social. É importante perceber que através do trabalho são produzidos os bens materiais necessários para a existência humana. Diante desse fato, nota-se que o trabalho é a base para estruturar qualquer forma de sociabilidade (MARX, 2005; TONET & ANTUNES, 2007; NASCIMENTO, 2009; PADILHA; CARNEIRO, 2009 APUD BENEVIDES, 2012).

De acordo com Antunes (2009), a década de 80 foi um período de profundas transformações no mundo do trabalho, surgiram novas formas de representação sindical e política. A partir desse período nascem novos métodos de trabalho e a produção em série é substituída pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Para Druck (2007 *apud* BENEVIDES, 2012, p.104), “a precarização do trabalho no Brasil é a institucionalização da instabilidade e insegurança através da terceirização/subcontratação, do recuo do Estado, e da degradação das condições do trabalho e da saúde do trabalhador”.

Nota-se que as atividades desenvolvidas pelos operadores de *Call Centers* estão baseadas na lógica do sistema taylorista, que traz como características a divisão de tarefas com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo, sem se preocupar com as condições do ambiente em que o operador é alocado para trabalhar.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) desenvolveu um estudo voltado para a contextualização do trabalho na América Latina e, no Brasil, a partir da criação de indicadores de precarização e de resistências. Baseado nos indicadores criados pela OIT, Franco e Druck (2009) elaboraram uma tipologia da precarização, retomada para agrupar alguns indicadores selecionados para a realidade brasileira, que são divididos em seis tipos de indicadores.

O primeiro tipo de precarização do trabalho está relacionado à vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais. Percebe-se que a incorporação do indivíduo no mercado de trabalho encontra-se heterogênea, segmentada, desigual e vulnerável.

O segundo tipo de precarização está vinculado à intensificação do trabalho e à terceirização. Nota-se que o modelo de gestão adotado dentro do ambiente organizacional está cada vez mais precário porque provoca condições de trabalho extremamente instáveis, relacionadas à intensificação do trabalho (imposição de metas inalcançáveis, extensão da jornada de trabalho, polivalência, etc.). O tipo de gestão adotada, que está pautada no medo, na discriminação, no abuso de poder e no assédio moral, está cada vez mais presente dentro das organizações.

A insegurança e saúde no trabalho é o terceiro tipo de precarização social que está basicamente relacionada às condições de vulnerabilidade dos indivíduos que estão expostos a (in) segurança, fato que resulta dos padrões de gestão adotados, e que também, muitas vezes, desrespeitam o treinamento que deve ser passado para o indivíduo, deixando de informar sobre os riscos e as medidas preventivas que devem ser adotadas na devida situação.

O quarto tipo de precarização social relaciona-se à perda das identidades individual e coletiva. Esse processo está vinculado à ameaça permanente da perda do emprego, para a qual o aumento do desemprego, fato que tem se constituído numa eficiente estratégia de dominação no âmbito do trabalho. A perda de identidade coletiva, descartabilidade, desvalorização e a exclusão do indivíduo são situações recorrentes no âmbito da organização.

A fragilização da organização dos trabalhadores é o quinto tipo de precarização do trabalho, que pode ser identificado nas dificuldades enfrentadas pela organização sindical, na forma da luta e representação dos trabalhadores e na decorrência que implica na concorrência e na divisão entre os próprios sindicatos.

Por fim, o último indicador de precarização do trabalho aborda a condenação e o descarte do Direito do Trabalho, ou seja, o mercado de trabalho enfrenta uma “crise do Direito do Trabalho”, que traz uma breve reflexão sobre a existência e o papel deste na vida dos trabalhadores, cenário em que as leis trabalhistas e sociais têm sido, de certa forma, condenadas pelos princípios liberais, os quais defendem a flexibilização da relação trabalhista, que foi introduzida e ganhou força na sociedade moderna (DRUCK, 2011).

Os indicadores analisados no campo deste estudo explicitaram/evidenciaram a precarização do trabalho como uma estratégia do Capital para a dominação, a qual tem os gestores organizacionais como responsáveis pela sua execução.

No contexto organizacional, o gerente reproduz a lógica de desenvolvimento do modelo capitalista que é pautado em interesses diferentes, mas que, ao final, ambos contribuem um com o outro para alcance do mesmo objetivo. Diante desse contexto, os gerentes precisam saber lidar com a situação, já que também precisam se esforçar para racionalizar o processo de produção e da maximização de lucro. Mas, por outro lado, também precisam ser mais flexíveis com seus subordinados e devem agir sempre de forma ética e democrática.

O estresse é um fator que está presente na rotina do indivíduo e dentro da organização. Geralmente surge quando o sujeito está diante de situações que provocam ansiedade e mal-estar, e, com o passar do tempo, ganha força e proporciona traumas para o sujeito. Nas empresas que trabalham com indicadores de desempenho e com o objetivo de alcançar metas que aumentam cada vez mais, o estresse não é reconhecido como uma doença profissional, mas como algo “quase que natural” da sociedade atual, cabendo apenas ao indivíduo se adaptara tal situação (GAULEJAC, 2015).

O modo de gestão implica sobre o perfil dos trabalhadores dentro da organização, ou seja, é mais conveniente dizer que o problema está no indivíduo, do que dizer que está relacionado aos processos que os geram, quando surgem as doenças físicas e psicológicas, nesse caso, é a própria gestão da empresa que deve passar por questionamentos, principalmente quando esses males surgem de maneira geral entre os indivíduos.

Os gestores desenvolvem uma obsessão pela lógica da produtividade que não admitem ociosidade por parte do trabalhador, e por isso, estão sempre buscando ferramentas para que estimule a produtividade, independente de como será o processo de desenvolvimento das

atividades, e assim, só pensam no objetivo final que é a maximização do lucro com o mínimo de custo (GAULEJAC, 2015).

As organizações estão pautadas numa lógica financeira que traz impactos para a rotina do trabalho do indivíduo, bem como para a postura desenvolvida e adotada pelos gestores. Nota-se que a lógica do lucro imediato traz sérias consequências na vida profissional e pessoal desses indivíduos que estão vulneráveis à pressão por mais produção, em detrimento do processo produtivo, e, assim, essa lógica produtiva tende a proporcionar problemas físicos e psicológicos para os trabalhadores (GAULEJAC, 2015).

A gestão gerencialista não é só um conjunto de regras racionais que busca mecanismos com o intuito de aumentar a produção, maximizar o lucro ou desenvolver indicadores para medir, analisar e auxiliar na tomada de uma decisão. Ela vai além desses fatores, já que existe o lado irracional da gestão, afinal, os gestores são influenciados pelo próprio meio organizacional a agir e a tomar decisões de maneira arbitrária (GAULEJAC, 2015).

É preciso refletir sobre a empresa como uma construção social, pois “[...] afirmar que o humano é um fator da empresa leva a operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso” (GAULEJAC, 2015, p.76). Deste modo, é como se o indivíduo estivesse passando por um processo de *coisificação do homem*. É como se a empresa passasse a gerenciar o humano como um recurso, e assim, a colocar o desenvolvimento como prioridade e finalidade da empresa, “deixando de lado” o desenvolvimento para a sociedade. Os indivíduos são vistos como um meio de somar e contribuir para o progresso da empresa. Sendo assim, a partir do momento em que eles não conseguem mais atingir as expectativas esperadas, são considerados improdutivos e as organizações orientam os gestores ao rápido descarte e substituição desses trabalhadores.

Para entender os principais paradigmas existentes nos manuais de gestão, (GAULEJAC, 2015), apresenta as razões pelas quais eles não são pertinentes para compreender o mundo da empresa e das organizações, conforme o quadro abaixo:

PARADIGMAS	PRINCÍPIO BÁSICO	CRÍTICA
OBJETIVISTA	Compreender é medir, calcular	Primado da linguagem matemática sobre qualquer outra linguagem
FUNCIONALISTA	A organização é um dado	Ocultação dos mecanismos de poder
EXPERIMENTAL	A objetivação é um dado científico	Dominação da racionalidade instrumental
UTILITARISTA	A reflexão está a serviço da ação	Submissão do conhecimento a critérios de utilidade
ECONOMISTA	O humano é um fator da empresa	Redução do humano a um recurso da empresa

Quadro 1 - paradigmas existentes nos manuais de gestão
Fonte: Elaboração Própria (2018)

Diante da crítica dos paradigmas apresentados por Gaulejac (2015), é possível analisar que todos estão relacionados ao padrão da cultura organizacional nas empresas e que são disseminados para que seus gestores adotem tal postura para com os seus subordinados. Desta forma, são

frágeis e extremamente racionais, fato este que não condiz e não é suficiente para compreender o mundo das organizações já que, não leva em conta o fator humano nem mesmo o sentido do trabalho para as pessoas.

Tentar compreender o mundo das empresas e das organizações é algo complexo e abrange um longo período de mudanças. Contudo, essas mudanças giram em torno do capital e do processo de superacumulação, pautado na lógica racional em que o sujeito vende sua força de trabalho.

O perfil de trabalhadores de uma organização é preenchido e cada sujeito é separado a partir da nomenclatura do cargo a ser ocupado, fato este que só colabora como uma forma de camuflar uma falsa autonomia e autoridade de um sujeito para o outro e que, ao final, tem como maior objetivo proporcionar o progresso da empresa e gerar um espírito de competitividade entre os indivíduos.

Deste modo, é preciso ir muito além do fator racional – pautado em racionalidades econômicas. É preciso compreender o indivíduo como sujeito que tem necessidades básicas, problemas, emoções, medos, frustrações e que estão constantemente sendo pressionados pela estrutura produtiva. Não devem ser simplesmente analisados pela lógica da linguagem matemática ou qualquer outra linguagem que tenha como único foco o processo de acumulação de capital.

O ambiente organizacional deve apresentar condições apropriadas para o desenvolvimento do trabalho, proporcionando conforto e segurança para os indivíduos, visto que são condições fundamentais para que o trabalho possa ser desenvolvido com eficiência e eficácia (MAIA, EIRA, ALVES & LEÃO, 2015).

Nota-se que é possível conciliar produtividade com segurança e conforto: basta existirem ferramentas que possam auxiliar ao desenvolvimento de ambos os fatores bem como que a cultura organizacional esteja buscando melhorias e meios para que aconteçam as mudanças adequadas e necessárias em seu funcionamento (MAIA, EIRA, ALVES & LEÃO, 2015).

Os trabalhadores sentem que dentro do ambiente organizacional existem fatores que são preponderantes para o progresso da organização. A satisfação do sujeito, que também faz parte do processo de desenvolvimento organizacional é um desses elementos, visto que motivação, dedicação e segurança são ferramentas essenciais para qualquer indivíduo poder realizar seu trabalho com o mínimo de dignidade (MAIA, ALVES, & LEÃO, 2014).

3. METODOLOGIA

O presente estudo é tido como pesquisa descritiva porque se buscou fazer uma análise do ponto de vista do operador com relação aos gestores. Ao realizar este estudo foi possível trazer informações relevantes e vistas por um ângulo diferente, que contribuiu para o enriquecimento do estudo e possibilitou a reflexão sobre a temática em questão.

Para este trabalho foi utilizado o estudo de casos múltiplos, tendo como objeto de análise os dois principais *Call Centers* - Contax e Atento - que estão localizados na região metropolitana de Salvador e que compartilham da mesma cultura organizacional. Os estudos de casos múltiplos são diferentes do estudo comparativo de casos porque o pesquisador tem a possibilidade de realizar o estudo de dois ou mais sujeitos, organizações, entre outros, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

Para análise dos dados coletados, partiu-se, inicialmente, da pesquisa bibliográfica, com o intuito de criar o referencial teórico deste estudo, que garantiu, posteriormente, suporte para a análise dos dados obtidos.

Os indicadores apresentados anteriormente foram utilizados como parâmetro para análise do processo de precarização nos *Call Centers*, com o objetivo de mostrar a degradação das condições de trabalho e da saúde do operador de telemarketing (DRUCK, 2007 e 2011).

As questões defendidas por Gaulejac (2015), na perspectiva da gestão em contextos organizacionais, trouxe como contribuição fundamental a análise da gestão gerencialista. Através da análise, buscou-se descobrir quais eram os efeitos da atuação gestora e das contribuições para a precarização do trabalho nos *Call Centers*.

Com relação à obtenção dos dados secundários, foi utilizada a pesquisa documental, obtida a partir das entrevistas realizadas pelo grupo de pesquisa¹ com operadores e ex-operadores de telemarketing. Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, com questões relacionadas ao trabalho no *Call Center* e a atuação da gestão, assim como ao processo de precarização ao qual os indivíduos estavam expostos.

Para análise dos resultados, foi utilizada a triangulação de dados, porque seria possível fazer a convergência dos resultados vindos de fontes distintas, além de oferecer alto grau de confiabilidade que favorece para a interpretação e compreensão dos dados coletados, através de olhares múltiplos.

Este processo foi escolhido em razão de a pesquisa ter sido realizada dentro de duas organizações com nomenclatura diferentes – Contax e Atento, mas que prestam o mesmo serviço e possuem características organizacionais semelhantes.

Para análise dos dados, após a coleta das setenta e oito entrevistas realizadas entre operadores ativos e operadores que já haviam sido desligados do *Call Center*, foram selecionados aqueles que contemplavam os seis indicadores de precarização social apresentados por Druck (2011), já que estes foram aplicados como ponto de partida para a identificação dos efeitos da atuação gestora dentro dos *Call Centers*.

Por fim, após análise de todas as entrevistas realizadas, para este estudo foram selecionadas

1. **Grupo de Pesquisa** – Historicidade do Estado e do Direito: interações sociedade, comunidades tradicionais e meio ambiente da Universidade Federal da Bahia. Linha de pesquisa: História e Direito do Trabalho. "DO OUTRO LADO DA LINHA: precarização, adoecimento e regulação social do trabalho dos operadores de telemarketing em Salvador", grupo de pesquisa desenvolvido no âmbito da graduação do Curso de Direito, Departamento de Direito Privado de agosto de 2016 a julho de 2017.

vinte e três entrevistas que contemplaram os indicadores à luz do que apontava a literatura e a pesquisa de campo. As análises serão apresentadas na seção subsequente.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta o posicionamento dos operadores de *Call Centers* acerca da precarização, do adoecimento, e da regulação social do trabalho em duas centrais de teleatendimento de Salvador.

Com base nos dados coletados através das vinte e três entrevistas, as quais foram selecionadas para este estudo, foi possível estabelecer um perfil para os operadores de telemarketing. As mulheres representavam 74% da amostra, sendo que 100% estavam buscando o primeiro emprego de carteira assinada. A média de remuneração recebida ficava em torno de R\$ 901,70 (fora a remuneração variável, que depende do alcance de metas de cada operador). Com relação à variável cor/etnia, 70% se declararam negros e os demais pardos ou brancos. Por fim, a idade desses operadores estava na faixa de 20 a 25 anos.

Ao buscar analisar o perfil dos operadores de telemarketing, foram utilizados os seis indicadores de Druck (2011). Com relação ao primeiro indicador de precarização do trabalho (vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais), a partir do olhar do operador, verificou-se que dois entrevistados começaram a trabalhar no *Call Center* com o intuito de poder pagar a faculdade; três optaram por essa área porque gostavam de trabalhar com pessoas e com vendas e também pela flexibilidade em relação ao horário de trabalho; oito estavam em busca de uma oportunidade de primeiro emprego, e por isso, o *Call Center* foi o local mais adequado, visto que não exigia nenhuma experiência anterior; e, por fim, os dez restantes optaram por essa área porque estavam desempregados e buscavam uma oportunidade no mercado de trabalho. Assim, “escolheram” o telemarketing porque, até então, era o setor que mais empregava.

Deste modo, é possível concluir que os motivos apontados pelos operadores contemplam o primeiro indicador de precarização, visto que a inserção do indivíduo no mercado de trabalho é vulnerável, marcada por aceitação de contratos de trabalho precários e sem proteção social. Os operadores acabam aceitando as condições impróprias nas quais são inseridos porque o mercado de trabalho é excludente e força uma parcela significativa da população a “aceitar” o que o mercado oferece, já que não possuem os requisitos adequados para trabalhar nas grandes corporações, e por isso, muitas vezes enxergam o *Call Center* como uma grande oportunidade, como pode ser visto na no trecho abaixo:

Eu trabalhava em casa de família, sofri muito lá, eu tomava conta de uma criança recém-nascida e vi que não era mais pra mim, aí foi quando eu encontrei uma colega, ela me informou que estava tendo uma seleção para trabalhar no *Call Center*[...].(ENTREVISTADA 1)

O segundo indicador de precarização, que é o da intensificação do trabalho e terceirização. É possível concluir que a gestão nos *Call Centers* está pautada no alcance de metas abusivas, na maximização do lucro, e na banalização dos males físicos e psicológicos que são causados no operador, conforme abaixo:

[...] “Se você não conseguir produzir, irei causar seu desligamento”, pois o meu supervisor acreditava que a não produção estava sendo ocasionada pela doença ocupacional que eu tenho, e que eu estava usando isso como amuleto para não bater a meta [...]. (ENTREVISTADA 10)

De acordo com quatro dos entrevistados, os supervisores são vistos como gente boa, ou seja, são mais compreensivos. No entanto, isso depende muito do perfil de cada pessoa e do setor em que a mesma foi alocada. A partir da fala de três operadores, nota-se que o estímulo à competitividade e o incentivo ao alcance das metas são comportamentos adotados pelos supervisores no *Call Center*. Com relação aos demais entrevistados, que somam dezesseis, predominou como destaque o fato de os supervisores exercerem, constantemente, pressão para o alcance de metas e, às vezes, cobranças abusivas, o que tende a deixar o ambiente mais estressante e desconfortável para os indivíduos que precisavam aceitar a situação, já que necessitavam de uma fonte de renda para sobreviver. Após análise desse indicador, é possível concluir que os dados obtidos contemplam o indicador de Druck (2011), já que se percebe a precarização social vivenciada por esses indivíduos.

Vale acrescentar ainda que todos os entrevistados eram trabalhadores contratados de forma terceirizada, a impactar seus ganhos materiais e sua inserção na empresa tomadora de serviços.

Para análise do terceiro indicador de precarização social, que é o da insegurança e saúde no trabalho, foi possível abranger três variáveis diferentes que contemplavam de maneira geral o que Druck (2011) aborda neste indicador. Deste modo, vinte e um entrevistados afirmaram que, com relação à variável período de treinamento, ocorria logo na primeira semana de trabalho, em que era ensinado como mexer no sistema, quais eram os procedimentos adotados na relação com os clientes e que pouco se falava de saúde e segurança no trabalho. Também fica bem claro que a teoria do conteúdo passado é bastante diferente na prática. Com relação à variável estrutura inadequada, quatro entrevistados trouxeram em seus discursos reclamações com relação ao modo de como é feita a limpeza do ar-condicionado, das cadeiras bem como dos problemas que costumam a aparecer nos computadores. A terceira variável, que abrange o surgimento de males físicos e psicológicos adquiridos por esses indivíduos, é um tipo de assunto exposto por onze dos entrevistados, sendo que estes reclamam da pressão que sofrem pela cobrança de metas, o que contribui para tornar o ambiente ainda mais estressante e propício para o surgimento de problemas de saúde, conforme fala dos entrevistados abaixo:

Eu era uma que não tinha muitos problemas de saúde, mas quando eu comecei a trabalhar no *Call Center* surgiram vários problemas de visão e auditivo [...] comecei a sentir algumas dores e a questão da saúde mental mesmo, a questão, do estresse mal humor e enxaqueca, tudo veio surgindo depois do trabalho de telemarketing [...]. (ENTREVISTADA 18)

Já tive vários problemas de saúde, inclusive estou afastada agora. Quando a gente se afasta eles acabam vendo o funcionário como mangueado, eles não acreditam na doença de ninguém, só se for braço quebrado ou atropelamento. (ENTREVISTADO 7)

A partir do quarto indicador de precarização social – perda das identidades individual e coletiva – e diante da análise dos dados coletados, fica claro que vinte e um dos entrevistados sentem medo de perder o emprego por diversos motivos e, por isso, se submetem a situações constrangedoras. Como muitas vezes são ameaçados pelos seus superiores em receber uma justa causa, para evitar maiores problemas, os operadores sempre estão buscando seguir as regras estabelecidas, já que os *Call Centers* apresentam alto índice de rotatividade, ou seja, o trabalhador pode ser simplesmente descartado e substituído a qualquer momento.

Nota-se também que os indivíduos estão o tempo todo sendo pressionados para alcançar as metas estabelecidas e, por isso, o ambiente se torna muito mais competitivo. Deste modo, é possível concluir que os dados apresentados também dialogam com o indicador de Druck (2011), já que compartilham da mesma ideia, com exceção de dois casos específicos.

De acordo com o quinto indicador de precarização do trabalho (fragilização da organização dos trabalhadores) e através dos dados obtidos e analisados, doze dos entrevistados afirmam que não tem nenhum vínculo com o sindicato e somente pagam a taxa mensal (ou seja, são filiados ao sindicato), mas que não confiam nas ações defendidas pelo pessoal do sindicato, acusando-os de não lutar a favor dos operadores. Onze entrevistados supõem que o sindicato seja a favor da empresa, já que quase não existem reivindicações por melhoria no setor e, quando acontecem, os operadores preferem não participar com medo de sofrer consequências. Assim, nota-se que os dados obtidos comprovam o que Druck (2011) aborda no quinto indicador.

Baseado no sexto e último indicador de precarização social do trabalho que está relacionado à condenação e ao descarte do direito do trabalho, e a partir das entrevistas, sete operadores afirmaram que não tem nada para reclamar com relação aos seus direitos trabalhistas. No entanto, os dezesseis entrevistados abordaram vários pontos que contradizem as leis trabalhistas, e assim falaram que exercem função de bancário, mas que não é isso que está assinado na carteira e, por isso, não recebem pelo trabalho correspondente ao trabalho que realmente desenvolvem.

Outro aspecto abordado diz respeito ao assédio moral por parte dos supervisores e gestores, mas que acaba que ficando por isso mesmo: segundo os operadores, ninguém faz nada e os trabalhadores, que são os maiores prejudicados com a situação, porque tem medo de denunciar e ser mandado embora, acabam conformando-se com a situação. Metas abusivas e remuneração variável também foram alguns dos pontos abordados, que prejudicam o desempenho do operador dentro da organização.

Por fim, outros aspectos abordados estavam relacionados à infraestrutura inadequada, em que os operadores são colocados para trabalhar, e também com relação às pausas para alimentação e uso do banheiro, que são extremamente controladas e cuja limitação tende a afetar futuramente as necessidades mais básicas do indivíduo.

Por fim, diante do que foi exposto no último indicador de precarização do trabalho, fica claro que os dados dialogam e compartilham da ideia trazida por Druck (2011). A partir da fala da (ENTREVISTADA 22), nota-se como a trabalhadora encontra-se desprotegida das leis trabalhistas.

Já tive disfonia crônica, tendinopatia, depressão, transtorno do pânico, ansiedade, tremor, alteração no coração, pressão sempre baixa e dores fortes na coluna, é um conjunto que já tem 11 anos, e você nunca se trata de vez porque está sempre surgindo, você vai fazendo paliativo pra ir melhorando, e você vai empurrando [...] são vários tipos de agressões, assédio moral, descontos abusivos, acidente de trabalho e por aí vai [...].(ENTREVISTADO 22)

Nota-se, portanto, que os *Call Centers* adotam políticas que envolvem a linguagem matemática da rentabilidade imediata, baseada no baixo custo da força de trabalho e da infraestrutura organizacional. Assim, essas organizações estão ganhando força no mercado capitalista, que preza pelo lucro imediato e pressiona o tempo todo o teleoperador, que é apenas a vítima deste processo e o único prejudicado com a falta de proteção das leis trabalhistas, principalmente diante das mudanças e da flexibilização das relações de trabalho.

Para finalizar esta análise a partir dos indicadores de Druck (2011), foi elaborado quadro analítico sobre as principais características do trabalho exercido no *Call Center*.



Figura 2 - Visão analítica dos *Call Centers*
Fonte: Elaboração Própria (2018)

As regras no *Call Center*, conforme Almeida & Benevides (2018) são distribuídas em quatro aspectos, que são: obrigações, direitos, punições e consequências. Esses aspectos não se equilibram em relação aos impactos que causam sobre os trabalhadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou compreender “como a gestão, analisada sob a ótica dos operadores de *Call Centers*, contribui para a precarização do trabalho”. Verifica-se que a gestão contribui imensamente com o processo de precarização do trabalho. No entanto, essas organizações estão ganhando espaço na sociedade, principalmente no contexto político e econômico vivenciado pelos indivíduos que se encontram desempregados e precisam de uma renda para a sobrevivência, bem como de suprimento das suas necessidades básicas. Por esta razão, aceitam os contratos de trabalho precários que estão sendo estabelecidos.

Nota-se que os operadores sofrem com a pressão para o cumprimento das metas que, na maioria das vezes, são absurdas e, portanto, inexecutáveis. Quando o operador não cumpre as metas estabelecidas, recebe punições ou, em alguns casos, é rapidamente descartado e substituído por outro indivíduo. Diante dos indicadores apresentados por Druck (2011) aplicados aos casos concretos, percebe-se que, através da análise dos dados obtidos, que o processo de precarização está presente nas grandes organizações de *Call Center* e que estão sendo “aceitos”, já que os indivíduos se submetem e aceitam trabalhar nas mais diversas condições de precariedade.

Observa-se que mesmo adquirindo doenças que são relacionadas às atividades desenvolvidas dentro da organização, os trabalhadores não recebem a devida atenção para o tratamento dos males de que estão sendo acometidos.

Trazendo o sexto indicador que fala da condenação e descarte do direito do trabalho, é possível verificar que os sujeitos estão perdendo os direitos que já haviam adquirido, tornando-se vítimas de contratos de trabalho precários. Os *Call Centers* tornaram-se organizações vistas como sinônimo de precarização, da apropriação do sujeito e que realizam o descarte do trabalhador a partir das suas demandas internas.

Os gestores dessas organizações estão buscando novos métodos e indicadores para pressionar o operador no alcance das metas estabelecidas, frente ao pânico da demissão, que é disseminado pelos próprios empregadores.

É importante refletir sobre o papel da gestão e suas contribuições para o avanço ou retrocesso desse modelo pautado na precarização, que se apropria da força de trabalho e, em seguida, a descarta. Os trabalhadores, classificados como “descartáveis”, são deixados à sua própria sorte em uma sociedade pautada pelo modo de produção capitalista, que, pela sua natureza e sobretudo quando não submetido a regulações eficientes, é discriminatória e excludente.

Por fim, novas pesquisas podem ser feitas a fim de aprofundar a investigação sobre este fenômeno, como também contribuir para o desenvolvimento da temática, possibilitando que desperte o interesse de mais autores para o estudo do tema em questão, para que seja possível o avanço ou talvez mudanças no comportamento adotado por essas organizações. Os gestores devem ser conscientizados de que, para além de algozes, são, sobretudo, vítimas e que também se inserem de forma precarizada e tornam-se “descartáveis” quando não conseguem, por via da imposição de técnicas gestoras, obter o máximo de produtividade dos seus subordinados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, G. (2011). **Trabalho e Subjetividade**: O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo.
- ALMEIDA, L. T. C. & BENEVIDES, T. M. (2018). **Gestão em Call Centers**: uma análise dos impactos da atuação gestora na vida dos trabalhadores. CIAIQ, 2018.
- ANTUNES, R. (2009). **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negociação do trabalho. (2.ed). São Paulo: Boitempo.
- BENEVIDES, T. M. (2012). **Vendendo dinheiro e precarizando o trabalho**: a transformação do trabalho bancário em Salvador a partir dos anos 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17350>. Acesso em: 25 Nov. 2017.
- BIGGS, J. (1999). Teaching for quality learning at university. Philadelphia: Open University Press.
- DRUCK, G., FRANCO (2007); **A perda da razão social do trabalho**: Terceirização e precarização. (1. ed.). São Paulo: Boitempo.
- DRUCK, G., FRANCO. (2011). Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios. Salvador: Caderno CRH.
- DUTRA, R. Q. (2014). **Do outro Lado da Linha**. (1 ed.). São Paulo: LTr.
- GAULEJAC, V. (2015). **Gestão como Doença Social**. (3. ed.). São Paulo: Ideias & Letras.
- MAIA, L. C., ALVES, A. C. & LEÃO, C. P. (2014b). Perspetivas individuais sobre a necessidade de mudança: estudo de caso na Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa (Individual perspectives on the need for change: a case study in the Portuguese Textile and Clothing Industry). RISTI - **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, E2 (9/2014) pp. 115–127. doi: 10.17013/risti.e2.115-127.
- MAIA, L. C., EIRA, R., ALVES, A. C. & LEÃO, C. P. (2015b). A melhoria organizacional como alavanca para melhores condições de trabalho The organizational improvement as trigger for better working conditions. RISTI - **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, E4 (9/2015) pp. 50–65. doi: 10.17013/risti.e4.50-65.