

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
MESTRADO

CINTIA IONE SANTIAGO GUIMARÃES

**TELEOPERADORES DE *CALL CENTER*
DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO
EM PORTO ALEGRE:
UM ESTUDO SOCIOLÓGICO**

Prof. Dr. Ricardo Mariano

Orientador

Porto Alegre
2012

CINTIA IONE SANTIAGO GUIMARÃES

**TELEOPERADORES DE *CALL CENTER* DE UMA EMPRESA
DE COMUNICAÇÃO EM PORTO ALEGRE:
UM ESTUDO SOCIOLÓGICO**

Dissertação realizada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador: Dr. Ricardo Mariano

Porto Alegre

2012

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação realizada por Cintia Ione Santiago Guimarães como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, foi submetida nesta data à banca avaliadora abaixo firmada.

Porto Alegre, 31 de agosto de 2012.

Professor: Dr. Ricardo Mariano – ORIENTADOR

Professor: Dr. Hermílio Pereira dos Santos Filho

Professora: Dra. Denise Pires Fincato

Ao meu amado noivo Eduardo, pelo companheirismo, pelo apoio e pela luta e persistência na busca pelos nossos ideais e por estar sempre na “platéia” vibrando a cada conquista minha... “Meu porto seguro para eu poder voar!”
Aos meus pais, Carlos Solon e Maria Iolema, pelo esforço, carinho e dedicação na nossa criação. Em especial ao meu pai, exemplo de luta, caráter, bondade, honestidade e dignidade: “meu espelho na vida!”

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Ricardo Mariano que, com muita compreensão e paciência, cumpriu sua missão de mestre, quando jamais desistiu de sua aluna.

Agradeço à grande Mestre e minha mentora, Denise Pires Fincato, grande exemplo de mãe, amiga, esposa e profissional e pelos comentários que tornaram este trabalho mais rico.

Agradeço à Prof. Lúcia Muller, meu primeiro contato nas Ciências Sociais, quando me apaixonei pelo curso e, da mesma forma, pelos comentários que tornaram este trabalho mais rico.

Agradeço aos professores do PPG Ciências Sociais pelos ensinamentos que me repassaram.

À Prof. Elisabeth Pedroso, pela paciência e incentivo em nossos encontros; ao grande amigo Heitor Cracco (futuro Don Hector pela Universidade de Burgos), pelo grande apoio em todos os momentos; aos colegas do escritório pela compreensão quanto a minha ausência;

Aos funcionários da empresa ECM, pelo carinho, compreensão e “doação” de seu tempo durante minha pesquisa de campo.

Aos representantes do SINTTEL/RS, pela receptividade e carinho durante minha pesquisa.

Aos membros do MTE/RS, pelo auxílio e carinho durante minha pesquisa.

Ao Grupo de pesquisa *Novas Tecnologias e Relações do Trabalho*, onde pude crescer como pesquisadora.

A globalização atingiu agora um ponto em que não há volta. Todos nós dependemos uns dos outros, e a única escolha que temos é entre garantir mutuamente a vulnerabilidade de todos e garantir mutuamente a nossa segurança comum. Curto e grosso: ou nadamos juntos ou afundamos juntos. Creio que pela primeira vez na história da humanidade o auto-interesse e os princípios éticos de respeito e atenção mútuos de todos os seres humanos apontam na mesma direção e exigem a mesma estratégia. De maldição, a globalização pode até transformar-se em bênção: a “humanidade” nunca teve uma oportunidade melhor! Se isso vai acontecer, se a chance será aproveitada antes que se perca, é, porém, uma questão em aberto. A resposta depende de nós.

(BAUMAN, 2005).

Resumo

O objetivo desta dissertação é compreender o contexto de trabalho nas organizações que utilizam o sistema de gestão de *Call Center*. Tal interesse justifica-se pelo fato deste setor estar em grande expansão nas últimas décadas, além de ser um dos setores de serviços que mais dissemina vagas de trabalho tanto no Brasil, quanto em outros países. Dessa forma, aborda-se a evolução dos grandes sistemas de gestão de trabalho, a partir de seu contato com o significativo progresso tecnológico aplicado às relações laborais. Em decorrência disso, discute-se sobre o plano da validade e eficácia das práticas organizacionais contemporâneas e seus reflexos no âmbito do trabalho. Utiliza-se como plano de fundo, a discussão de caso, dessas relações e suas consequências para as teleatividades e seus teleoperadores, que foram plenamente constatadas através de investigação sociológica, baseada na literatura da sociologia do trabalho, bem como em pesquisa de campo realizada na sede de uma empresa de comunicação e multimídia na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Palavras-chave: Sistemas de gestão. *Call Center*. Teleoperadores.

Abstract

The goal of this dissertation is to understand the context of work in organizations that use the system *Call Center* management. This interest is justified by the fact that this sector is booming in recent decades, besides being one of the service sectors that spreads more job openings for those interested in laboring with telework. Thus, discusses the evolution of large systems management work, from his contact with the significant technological advances applied to relations. As a result, we discuss about the plan's validity and effectiveness of contemporary organizational practices and their reflections in the work. It is used as a background, discussion of the case these relationships and their consequences for telework and their operators, which have been fully verified through sociological research based on the literature of the sociology of work and on field research carried out at the headquarters of an enterprise communication and multimedia in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil.

Keywords: Management systems. *Call Center*. Teleoperators.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. A ORGANIZAÇÃO DO <i>CALL CENTER</i> E A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO E GESTÃO NO TRABALHO.....	18
1.1 O <i>Call Center</i> e sua origem.....	18
1.2 O <i>Call Center</i> como método operacional	21
1.3 Processo de produção e processo de organização do trabalho	22
1.4 Os principais sistemas de gestão.....	24
1.4.1 O taylorismo	25
1.4.2 O fordismo.....	28
1.4.3 O toyotismo	32
1.5 A evolução tecnológica como evento viabilizador do <i>Call Center</i>	35
1.6 A economia da informação e suas consequências na gestão das organizações	39
1.7 Caracterizações oriundas dos antigos processos de gestão	47
2 O <i>CALL CENTER</i> COMO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRANTE DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO – ESTUDO DE CASO.....	50
2.1 O ambiente de trabalho no setor de <i>Call Center</i> da empresa ECM.....	51
2.2 Descrição e características do <i>Call Center</i> da empresa ECM.....	53
2.2.1 Organização e divisão do trabalho na empresa ECM	55
2.2.2 Subdivisões do trabalho na empresa ECM	62
2.3 Perfil do teleoperador de <i>Call Center</i>	77
2.4 As condições de trabalho na empresa ECM	84
2.5 As relações de trabalho na empresa ECM	87
3 A REPRESENTAÇÃO DOS INTERESSES COLETIVOS, A LEGISLAÇÃO EM VIGOR E O <i>CALL CENTER</i> OBSERVADO	94
3.1 Sinttel/RS	94

3.1.1 Os teleoperadores terceirizados.....	101
3.2 Sindicato dos trabalhadores em empresas de radiofusão e televisão do Estado do Rio Grande do Sul.....	105
3.3 Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).....	106
3.3.1 A legislação específica aplicada aos teleoperadores	107
3.4 Os teleoperadores do <i>Call Center</i> observado e a discussão de caso	110
CONCLUSÃO	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	130

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a sociedade foi submetida a mudanças profundas que alcançaram todos os seus segmentos, dentre os quais, o mundo das organizações, impondo a estas o desenvolvimento de técnicas inovadoras para a manutenção de seus sistemas de produção e de gestão, com o propósito de garantir sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

As organizações, diante das recentes imposições, reconhecem a necessidade de investimentos em tecnologia, uma vez que encontram nesta área, verdadeira aliada aos processos de produção (otimizando custos em relação a seus produtos e/ou aumentando significativamente a qualidade de seus serviços) e de gestão de pessoal.

A consequência direta desses investimentos pode ser vista de forma bastante clara no atendimento de demandas sociais, geradoras de soluções praticamente imediatas por parte das organizações prestadoras de serviços. Por exemplo, o surgimento de vias de aproximação com os consumidores – decorrentes da utilização das novas tecnologias – geraram a capacidade de melhor compreensão das necessidades destes e possibilitou maior velocidade e eficácia nas respostas às suas inquietações.

É nesse contexto que surge o *Call Center*, verdadeira ferramenta de competição entre as empresas que o utilizam como tática de desenvolvimento de seus negócios, aproximação e fidelização de clientes e, ainda, como forma de melhor posicionamento diante de seus concorrentes.

Mas não basta dispor de um *Call Center*. É preciso deste retirar o máximo de resultados. Segundo Rissato (2004), há cinco variáveis que devem ser analisadas para um *Call Center* ser considerado produtivo e de qualidade:

- Qualidade das informações: é possível dizer que a base de um *Call Center* é a qualidade das informações prestadas. O cliente quer receber informações seguras e objetivas e consegue identificar claramente quando isso ocorre, pela “presteza” do atendente;

- Unidade da comunicação: este é um aspecto bastante relevante. Quando há um marketing direto divulgando telefone para contato, é necessário que os agentes de *Call Center* conheçam a campanha como um todo;
- Tecnologia: a tecnologia apropriada para coletar dados e informações é um fator muito importante, pois depende dela o armazenamento e gestão das informações, posteriormente;
- Acessibilidade: este é um fator de alto risco para os *Call Centers*. À medida que disponibilizam um telefone, o caminho já deve estar aberto para atender as pessoas rapidamente.
- Desenvolvimento de pessoas: a importância do desenvolvimento de pessoas é indiscutível. As pessoas necessitam de aptidões qualificadas para transmitir informações de acordo com a estratégia da empresa.

Neste mesmo sentido, quanto à gestão do conhecimento por parte das organizações, Rosenfield (2006) afirma que há uma infinidade de inovações trazidas pela tecnologia e estas avançam através de sistemas de rede, na qual a informação é produzida, acumulada, processada e transmitida.

Com isso, no cenário do trabalho, são necessários atores que se envolvam com essas “novas” tecnologias, agindo como intermediários entre clientes e empresas. Os atores referidos são os teleoperadores de *Call Center*, representantes de uma contemporânea categoria de trabalhadores que viabilizam ou incrementam decisivamente o funcionamento da empresa, uma vez que a organização desloca o atendimento presencial ao consumidor para o atendimento por meio da utilização do computador e do telefone, com isto atingindo-o de forma mais direta, intensa e, porque não dizer, barata.

Na atual sociedade, pautada pelo consumo e pela liquidez relacional, esse atendimento significa um favorecimento à funcionalidade da empresa, pois, além de permitir uma nova modalidade de vendas (*telemarketing*), responde às questões apresentadas pelos clientes (teleatendimento), permitindo um constante aperfeiçoamento das soluções oferecidas aos consumidores, isolando o cliente insatisfeito do cliente em potencial e, com isso, garantindo o aumento da produtividade na organização, mesmo que com algum custo humano.

A relevância do estudo acerca dos modernos setores de *Call Center*, lastreia-se em parte no aumento da oferta de postos de trabalho no setor, visto que esse mercado de serviços apresenta-se em expansão progressiva desde a década de 1990. Para exemplificar: cerca de mais dez mil trabalhadores foram contratados por empresas de *Call Center* no País em 2010, segundo o Presidente da ABT, Jarbas Nogueira. A esfera econômica não é menos relevante, já que “o setor de *Call Center* é um universo em rápida expansão. O faturamento cresce cerca de 10% ao ano”¹.

Nesse contexto, se vislumbra o objetivo principal desta dissertação: conhecer e entender a realidade e a rotina de um *Call Center*, focando o estudo na pessoa dos trabalhadores, inseridos em tal espaço-fenômeno sócio-laboral. Do estudo, surgem muitas dúvidas, tais como:

Que impactos a modalidade gera nos fluxos, rotinas e ritmos de trabalho?

Qual a (auto)imagem do trabalhador de *Call Center*?

Este se considera, por exemplo, importante para os resultados da companhia?

Sua atuação mais ou menos engajada é geradora de diferenças competitivas?

O *Call Center* estaria estabelecendo padrões de trabalho e de trato humano similares a sistemas de gestão considerados superados pela doutrina (taylorismo, fordismo, toyotismo)?

Para tanto, além da pesquisa doutrinária (onde, por exemplo, fez-se necessário o resgate dos sistemas de gestão, seus condicionantes, reflexos e eventual superação), fez-se ainda observação de realidade, que se desenvolveu nas entranhas de uma empresa atuante na área de comunicação multimídia que possui seu próprio setor de *telemarketing* e teleatendimento (um *Call Center*). A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de junho e setembro de 2010, por meio de investigação de campo, quando se observou a rotina de nove subdivisões do setor de *Call Center*, bem como realizaram-se entrevistas com dezoito funcionários de

¹Entrevista com Jarbas Nogueira, Presidente da ABT. Sítio www.callcenter.inf.br. Disponível em www.callcenter.inf.br/rh/39903/call-centers-mantem-ritmo-de-contratacao/ler.aspx. Acesso em 21.10.2010.

uma empresa de comunicação multimídia, que exercem diferentes funções e ocupam diferentes níveis hierárquicos.

As entrevistas foram aplicadas por meio de questionário e as respostas gravadas simultaneamente. A conversa para coleta de dados ocorreu nas dependências da empresa pesquisada. Evidencia-se, com isso, a possibilidade de não veracidade total das respostas coletadas.

A inserção nas dependências da empresa deu-se por intermédio de um jornalista, colega desta pesquisadora no curso de mestrado. Em meados de maio de 2010, foi composta uma agenda de visitas para observar a rotina de trabalho de teleoperadores e supervisores que integram o setor de *Call Center* da empresa – denominada de ECM para fins investigativos, sigla que significa Empresa de Comunicação Multimídia -, localizada na região central de Porto Alegre (Rio Grande do Sul/Brasil). Anteriormente a isto, no mês de abril de 2010, foi feita solicitação para ingresso nas dependências de outras duas empresas, que terceirizam serviços de *Call Center*, visando a observação de campo, porém não se obteve êxito.

A pesquisa realizada na ECM visou atender, também, aos seguintes objetivos específicos:

1) Conhecer a rotina de teleoperadores da empresa ECM em seu ambiente, bem como sua estrutura de trabalho;

2) Acompanhar esse contexto fático *in loco* e descrever o fenômeno a partir da observação de campo na empresa ECM e das entrevistas com teleoperadores e seus supervisores;

3) Comparar as variáveis do trabalho de teleoperadores da empresa ECM, estabelecendo relações com o trabalho dos teleoperadores de empresas terceirizadas, retratadas em pesquisas de autores afeitos ao tema e em denúncias recebidas pelo sindicato representativo da categoria, SINTTEL/RS (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado do Rio Grande do Sul);

4) Comparar a dinâmica da modalidade, sobretudo no que toca à gestão de pessoas e à (des)valorização do capital humano nos processos, com modelos produtivos de séculos passados, indagando sobre sua superação e sobre a problemática de eventual retorno (ou retrocesso?) a tais padrões.

Tais objetivos, então, foram buscados a partir das seguintes indagações mestras:

(1) como se desenvolve o trabalho dos teleoperadores de uma grande empresa de comunicações?;

(2) a comunicação estabelecida entre o cliente e a empresa por intermédio do teleoperador se insere na temática da economia da informação na sociedade baseada no consumo?;

(3) há diferenças entre as tarefas atribuídas aos teleoperadores que são contratados para trabalhar com o produto da própria empresa (contratação direta) e as tarefas atribuídas aos teleoperadores que são terceirizados para trabalhar em prol de atividade fim diversa da empresa que o contrata (contratação da terceirizada)?

A partir das indagações descritas acima, as seguintes hipóteses puderam ser formuladas:

(1) A pressão pelo cumprimento de metas exercida sobre os teleoperadores não acontece da mesma forma na empresa com *Call Center* próprio e na empresa que terceiriza estas atividades;

(2) As tarefas desempenhadas na empresa com *Call Center* próprio e na terceirizada são parcialmente semelhantes (*script*, autonomia para argumentar com os clientes, pausas, controle e campanhas motivacionais);

(3) Trabalhar em prol de um só produto, como na empresa ECM, evita a elevada rotatividade de profissionais, comum nas empresas terceirizadas do setor, bem como diminui o passivo de ações trabalhistas. Há, por assim dizer, uma maior identificação do trabalhador com a marca, o produto e o próprio empregador, gerando o que se convencionou chamar de sentimento de “pertencimento”, favorecedor dos processos de gestão.

Apresentadas as proposições, procura-se comparar as variáveis atribuídas aos atores que trabalham em empresas que terceirizam essas atividades de forma a laborar em prol do produto da empresa tomadora dos serviços. Os relatos foram obtidos nas instalações do sindicato representativo da categoria, o SINTELL/RS (Sindicato dos Telefônicos do Estado do Rio Grande do Sul). Também foram utilizados os relatos descritos na literatura por autores afeitos ao tema (tais como MOCELIN e SILVA, 2008; SANTOS e MARQUES, 2006; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004; ROSENFELD, 2006 e 2008; BRAGA, 2009; OLIVEIRA, 2009; VENCO, 2009;

e NOGUEIRA, 2009) que conduziram suas pesquisas em ambientes de *Call Centers* terceirizados.

Como embasamento teórico, recorreu-se aos conceitos de uso das tecnologias de informação e comunicação (*TIC's*), conforme descreve Huws (2009, p. 38), a implementação das *TIC's* acontece como uma onda de mudanças tecnológicas que beneficia tanto a produção quanto o consumo de bens. Considera-se, inclusive, um modelo de “divisão digital” como forma de ruptura de paradigmas no atual contexto laboral, de forma que, com a expansão da economia baseada na comunicação e armazenamento de dados, a informação tornou-se o principal elemento de trabalho do indivíduo. A informação “é considerada, hoje, um recurso econômico essencial, mais importante do que a matéria-prima física, e até mesmo do que o próprio dinheiro” (SANTILLE, 2002, pp. 13 e 14). E os principais instrumentos por meio dos quais o acesso imediato tornou-se possível, assim como a capacidade de promover a circulação de informações, são a telefonia e a *Internet*.

Foi viabilizado, portanto, o surgimento das empresas de *Call Center* quando, as Centrais de Atendimento foram organizadas para aplicar a prestação de serviços que incluía a “verificação de satisfação, de ‘fidelização’ do cliente, de conquista de novos consumidores e de racionalização do fluxo telefônico” (VENCO, 2009, p. 154).

Para um satisfatório enfrentamento do objeto da pesquisa, esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – A organização do *Call Center* e a evolução dos processos de produção e gestão no trabalho: este capítulo apresenta a definição de *Call Center* para, após, refletir sobre sua posição e importância nos processos de produção e organização do trabalho. Uma vez compreendido o *Call Center* como um sistema de gestão, percorrem-se os maiores e mais significativos sistemas de gestão da história do trabalho. Atrela-se, então, a relação da evolução tecnológica com o desenvolvimento desses sistemas, bem como suas consequências na contemporânea economia da informação para finalizar o contexto em que os *Call Centers* e seus teleoperadores atuam.

Capítulo 2 – O *Call Center* como sistema de gestão integrante dos processos de produção – Estudo de caso: apresentada a evolução histórica das organizações e de seus sistemas de produção e gestão, é possível contextualizar os serviços de *Call Center* e seu papel na atualidade, quando passa-se, então, de uma

abordagem teórica para o efetivo estudo de caso, realizado a partir da observação de campo em uma empresa de comunicação multimídia localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Capítulo 3 – A representação dos interesses coletivos, a legislação em vigor e o *Call Center* observado: neste capítulo é trazido ao leitor a discussão de caso (comparativo entre as variáveis encontradas), o aparato legal pátrio que versa sobre a regulamentação e tutela de todos os envolvidos na esfera de atuação dos sistemas de *Call Center* e seus atores. A saber: o teleoperador, as organizações, o consumidor e demais órgãos correlacionados. Apresentam-se, ainda, as lacunas existentes na legislação, demonstrando os estudos realizados nesta área, na tentativa de suprir os pontos olvidados pelo legislador e que ainda se apresentam problemáticos aos que se relacionam neste contexto.

Derradeiramente, são apresentadas as conclusões do trabalho, expondo o que se entende como principais contribuições deste estudo à boa compreensão do fenômeno dos *Call Centers*, visualizando estes como espaços de relações laborais e na perspectiva central do ser humano trabalhador. Ao final, lista-se também a bibliografia de suporte deste trabalho, que deu o aporte teórico necessário à boa compreensão e crítica do cenário observado.

A metodologia adotada na pesquisa de campo é qualitativa, baseada na observação direta, em entrevistas realizadas nas dependências da empresa e em sala isolada e que envolveram oito teleoperadores, três assistentes de supervisão, três supervisores e quatro coordenadores do *Call Center*. Os dados foram interpretados mediante a análise de discurso extraída das entrevistas realizadas durante as observações de campo.

Espera-se, com o estudo realizado, para além de cumprir formalidade acadêmica necessária à obtenção de titulação específica, contribuir para a reflexão acerca da problemática que envolve o setor e, principalmente, atinge de forma determinante aos sujeitos que nele estabelecem suas relações de trabalho.

1 A ORGANIZAÇÃO DO *CALL CENTER* E A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO E GESTÃO NO TRABALHO

1.1 O *Call Center* e sua origem

A organização da atividade de *Call Center* é descrita por Venco (2009) como pautada pelos moldes tayloristas de gestão². Possui como característica predominante, a utilização de tecnologias (telefone e computador), por meio das quais é possível assegurar uma distribuição, teoricamente eficiente, das chamadas, promovendo uma interação com o cliente em tempo real. O emprego das tecnologias e a interação com o cliente mediada pela utilização deste instrumento aduzem os aspectos basilares desta teleatividade e define a importância da implementação desse método nas organizações, pois retira o atendimento ao cliente da seara presencial, evitando conflitos de forma direta, mantendo-os distantes do estabelecimento comercial, ou seja, permitindo um atendimento ao público de forma telemática.

Portanto, o uso da tecnologia é um dos elementos centrais das atividades desenvolvidas nos *Call Centers*, à medida que promove a sua eficiência e eficácia, podendo assegurar a prestação de um serviço com menores custos e com maior qualidade, uma vez que encurta distâncias físicas, sem a necessidade de deslocamentos de nenhuma das partes envolvidas na relação de consumo.

No entanto, este serviço é capaz de contribuir para eficácia e eficiência relacionais de uma empresa, quando composto por pessoas que atuam, manuseando as tecnologias: são os teleoperadores. Apenas os instrumentos, utilizados unilateralmente, não são suficientes para colocar em funcionamento o aparato organizacional, pois serão colocados em funcionamento a partir de uma operação com um significativo e contínuo vínculo de condução e manipulação por parte de atores sociais que compõem a gestão da empresa.

Na sua origem, o surgimento das primeiras empresas de *Call Center*, segundo Venco (2009), data dos anos 1960, e estavam organizadas somente para

² “Trata-se de uma organização do trabalho pautada na prescrição dos procedimentos, a qual é acompanhada de forte controle dos teleoperadores – propiciado por inovações tecnológicas e exercido por diversos agentes que atuam direta ou indiretamente na produção.” VENCO, Selma. **Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores?** In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. P. 155.

receber reclamações. Em razão disso, não havia necessidade de os empregados aprenderem um grande número de informações para executar as tarefas. Porém, foi na década de 1990 que as Centrais de Atendimento foram organizadas para abarcar um maior número de prestação de serviços, que incluíam a “verificação de satisfação, de ‘fidelização’ do cliente, de conquista de novos consumidores e de racionalização do fluxo telefônico” (VENCO, 2009, p. 154). Alguns pesquisadores, como Oliveira (2009), denominam estas estruturas como CTA’s (Centrais de Teleatividades), cuja utilização prática também depende da implementação das novas tecnologias para prestação de serviços. Ocasionalmente,

Quanto ao seu funcionamento, a CTA pode ser da própria empresa, mas a maioria utiliza-se da ‘terceirização’ desse serviço. As companhias contratam empresas especializadas em teleatendimento ‘ativo’ ou ‘receptivo’, ou ambos, a depender de sua necessidade.

O planejamento de uma CTA leva em consideração desde a especificação da infra-estrutura tecnológica, sistemas de telecomunicações até o dimensionamento do tráfego e dos ‘talentos’ humanos necessários ao atendimento. Para as empresas do ramo, os recursos humanos são a ‘alma’ das Centrais de Teleatividades, portanto, dependendo da necessidade da empresa contratante – Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), vendas (ativas/receptivas), atualização de cadastros, marketing político, cobrança, etc. –, define-se o perfil dos atendentes/ operadores e realiza-se a seleção e o treinamento, sempre de acordo com os objetivos de quem contrata os serviços. A montagem dos sistemas de monitoramento é realizada pelos supervisores que decidem quais as melhores estratégias de motivação para as equipes que serão utilizadas e, de acordo ainda com as necessidades, elabora-se o *script* que deve ser seguido pelos atendentes. Finalmente, estabelecem-se, com a participação das gerências e supervisores da contratante, as metas de produtividade para as equipes de trabalho (OLIVEIRA, 2009, pp. 115 e 116).

Outros autores utilizam a nomenclatura *Call Center* que é empregada por Bouzada e Saliby (2009), por exemplo, para definir teleatividades organizadas em “centros operacionais, instalados para utilizar telecomunicação e tecnologias computacionais, para automatizar uma quantidade volumosa de diferentes atividades e serviços telefônicos, tanto os recebidos quanto os originados” (BOUZADA; SALIBY, 2009, p. 382). Complementam ainda:

Do ponto de vista operacional, um *Call Center* caracteriza-se, basicamente, por um conjunto de teleoperadores, reunidos em um espaço e interligados ao público de uma empresa por sistemas de telefonia, recebendo e realizando ligações para atender, tirar dúvidas, ouvir reclamações, resolver problemas ou vender produtos e serviços. Do ponto de vista do negócio, um *Call Center* é um meio de relacionamento entre empresas e seus clientes, que tem como objetivos: estreitar esse

relacionamento; melhorar, acelerar e desburocratizar processos; promover a fidelização do cliente com a empresa por meio das melhorias no atendimento; e aumentar receitas (WEISSHUHN, 2004 *apud* BOUZADA; SALIBY, 2009).

Portanto, o modelo organizacional de *Call Center* vem sendo utilizado de forma crescente pelas empresas. O amplo emprego da telemática permite que teleoperadores interajam com consumidores e divulguem o produto para o qual trabalham e representam. Por meio da utilização das *TIC's* (tecnologias da informação e comunicação), é possível flexibilizar e estreitar relações entre as empresas e seus clientes de forma a contemplar e delinear suas técnicas de atendimento e de vendas para satisfação dos consumidores. Ou seja,

A elevada flexibilidade constitui igualmente outra característica central. A empresa de *Call Center* adapta-se a vários tipos de actividades (ou campanhas), podendo simultaneamente prestar diferentes serviços. Além disso, possui um significativo grau de mobilidade geográfica, o que lhe permite deslocar-se facilmente, nomeadamente para regiões onde existam vantagens competitivas baseadas no baixo custo do factor trabalho (SANTOS e MARQUES, 2006, p. 68).

Dessa maneira, a atividade, internamente, desempenhada nestas empresas que prestam serviços de *Call Center*, quando contratadas (as terceirizadas) ou as empresas que internalizam seu próprio setor de *Call Center*, denomina-se teleatendimento e/ou telemarketing, e consiste na “aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, cujo propósito é otimizar o mix das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir seus clientes” (STONE; WYMAN, *apud* FREITAS, 2000, p. 103). Então, o desenvolvimento econômico impulsionado pelo uso das *TIC's* se expande cada vez mais globalmente, trazendo à tona a importância dessas teleatividades. Como enfatiza Thiri6n (2007):

La industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. La producción para el telemercado se realiza en los Call Centers, fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el telemercado se condensa una nueva figura laboral, la del teleoperador, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información (THIRI6N, 2007. p. 49).

De outro lado, a expansão das teleatividades, disponibilizam um maior número de vagas (posto) de trabalho, no meio laboral. As tarefas prescritas aos empregados de *Call Center*, por exemplo, seguem padrões e procedimentos semelhantes entre as empresas que terceirizam este serviço e as que internalizam essa prestação. Paralelamente à utilização das inovações tecnológicas, os trabalhadores que atuam de forma direta ou indireta na produção, seguem inúmeras regras prescritas pela gestão empresarial.

Trata-se das variáveis suscitadas em grande parte da literatura brasileira, descritas por autores que conduziram suas pesquisas de campo nesta seara. Ao sistematizar esses estudos e conduzir o estudo de caso que orientou esta dissertação, pode-se citar como principais variáveis: o controle, as pausas, as ligações (efetuadas/ recebidas), o resultado quantitativo, a motivação, a escuta, o script, a rotatividade, os requisitos da contratação, o treinamento e a identificação do empregado com o produto e a empresa.

1.2 O *Call Center* como método operacional

As transformações ocorridas no panorama do capitalismo global, nos últimos 40 anos, contribuíram significativamente para o seu crescimento. Dentre as mudanças mais notáveis, Freire (2006) destaca a flexibilização dos processos produtivos que contribuíram para aumentar a demanda por serviços. Esse fenômeno encontra sua explicação no estreitamento da relação entre o setor industrial e o setor de serviços. Gadrey (1999) atribui o seu crescimento não só à diminuição de importância do setor industrial, mas sim à demanda que dele emerge.

O crescimento do setor de serviços fez com que as empresas passassem a terceirizar algumas tarefas intermediárias ou algumas tarefas finais do processo de produção, por ser mais vantajoso, por proporcionar a redução de custos e por reduzir suas estruturas organizacionais. Esse contexto culminou no chamado processo de racionalização e flexibilização do trabalho vivenciado pelo setor industrial no início dos anos 1980, segundo Oliveira (2003). Essa racionalização nos anos 1980, marco representativo do trabalho industrial tradicional, passou a ser introjetada na seara de serviços, quando a tecnologia viabilizou, dentre outras particularidades, o poder de controle e rigidez sobre o comportamento do trabalhador, durante o decorrer de sua atividade laboral na prestação de serviços.

Isso permitiu o aumento da produtividade das atividades desse tipo de negócio. Conforme Segnini (1998), o setor de prestação de serviços, como os de *Call Centers*, por exemplo, foi orientado por essa intensificação e precarização da racionalização do labor.

Outra peculiaridade da utilização do *Call Center*, considerando também o exemplo de processo de racionalização do trabalho, é o intenso fluxo informacional e a rotinização das tarefas relativas à comunicação.

Nas situações em que a natureza dessa atividade implica em solução de problemas e tomada de decisões, a organização do trabalho, responsável pelas regulamentações, assume um papel determinante: encaminha o planejamento, a execução e a avaliação de todas as etapas do processo de prestação de serviços. Determina, também, normas e parâmetros que descrevem a forma como a tarefa será executada: os equipamentos, o tempo, o prazo, a quantidade e a qualidade. Finalmente, a organização do trabalho, enquanto gestão empresarial, é que constitui o elemento basilar do processo de prestação de serviços.

1.3 Processo de produção e processo de organização do trabalho

Na medida em que as empresas são constituídas, integram uma fatia de mercado, predominantemente capitalista e, seguindo esse modelo de sistema econômico contemporâneo, para que as organizações possam gerar maiores lucros, conciliam algumas ferramentas tecnológicas, aos modos de gestão, pois esse arranjo possibilita atingir o objetivo da acumulação de capital. Dentre as principais ferramentas de gestão, destacam-se as relacionadas ao processo de trabalho e a organização do trabalho, orientadas para a implementação de sistemas integrados de cadeias produtivas. Detalhadamente,

O primeiro momento que se observa a presença das relações do modo de produção capitalista é na cooperação ou na cooperação simples. Neste processo de trabalho verifica-se uma relação de negociação entre capital e trabalho. Pois o capitalista compra a capacidade de trabalho do artesão que, com autonomia sobre o processo de trabalho, decide os métodos a serem desenvolvidos. No entanto as etapas do processo de produção são definidas pelo capitalista, que busca com a formação do trabalhador coletivo fazer o objeto de trabalho percorrer mais rapidamente em virtude da cooperação. Desta forma, o capitalista, proprietário do material (objeto de trabalho), define o que será processado por cada trabalhador (conteúdo do trabalho). Enquanto o empregado, por meio de seus instrumentos de trabalho, impõe sua capacidade laboral, planejando,

definindo como, em que ritmo e intensidade o produto será transformado (método do trabalho). Nas relações interpessoais verifica-se uma relação de negociação entre capital e trabalho, numa cooperação induzida entre os diversos trabalhadores. Desta forma é conseguida a mais-valia relativa, via diminuição dos custos fixos de produção através da economia de escala.

Na manufatura ou cooperação avançada ocorre a divisão do trabalho de modo fragmentado, as atividades do processo de produção do produto ocorre em partes. Desta forma, os trabalhadores realizam ininterruptamente a mesma e única tarefa parcial, simultaneamente e em colaboração sob o comando do capitalista. Assim verifica-se que, transferido para o capital, o conhecimento da atividade de trabalho, vai ser definido em que meios de sua fábrica o seu material adquirido será processado e, ainda, definido o que e como serão desenvolvidas as atividades para a execução do trabalho. Enquanto ao trabalhador resta a sua força de trabalho, dita desqualificada e que pode ser substituída por qualquer trabalhador desempregado. Com isso, verifica-se uma ação de coerção da cooperação entre os trabalhadores de diferentes cargos em prol do aumento da produtividade. No entanto, a pouca autonomia que o trabalhador tem, diz respeito ao ritmo de trabalho, que é controlado por supervisores de produção. Na manufatura verifica-se a obtenção de excedente por duas vias: a mais-valia relativa, em função da maior intensidade de trabalho, e a mais-valia absoluta em função do aumento da jornada de trabalho (MARX, 1975; PALLOIX, 1982; MARGLIN, 1980 *apud* GOMES, 2008).

Para efetiva produção de excedentes, inúmeras etapas do processo produtivo foram reduzidas, ou seja, houve grande substituição da mão de obra humana por máquinas mecanizadas. Apenas algumas tarefas foram mantidas como, por exemplo, as de supervisão e manutenção desse maquinário. “Assim ocorreu um aumento da composição orgânica do capital e uma subordinação do trabalhador ao ritmo das máquinas, tendo este o papel de abastecer a máquina, operá-la, vigiá-la e corrigi-la se necessário” (GOMES, 2008). Nesse contexto, vislumbrou-se uma diminuição de operários nos processos de produção e, conjugados ao sistema capitalista, remodelaram os modos de trabalho e os ritmos impressos na execução das tarefas.

Contudo, os trabalhadores ao agruparem-se internamente, na organização empresarial, para produzir bens e/ou prestar serviços, necessitam de um comando, ou seja, compõem uma organização por meio dos métodos de gestão empresarial implementados. Então, quando a atividade conjunta assumia demandas a serem realizadas em grande escala, tornava-se impossível executá-las sem uma gestão adequada ou sem o estabelecimento de comando por parte da organização.

A composição definida nos formatos organizacionais de outrora era composta por um líder, a quem todos reconheciam como alguém investido de poderes para tomar importantes decisões que estavam diretamente relacionadas

com os interesses da organização e que determinavam e orientavam o ritmo da atividade conjunta. Ao líder competia também representar a categoria trabalhadora, inclusive, assumia a responsabilidade em gerir os destinos do grupo, atribuir funções e velar pelo cumprimento das tarefas por partes dos operários. A conjugação de todos esses elementos no processo produtivo, sempre pressupôs a existência de uma direção:

A gestão deve estabelecer relações sociais que têm por fim atingir a coordenação e a maior eficácia no desempenho da atividade produtiva, mediante a adequada execução de um conjunto de regras e procedimentos. E é justamente nessa seara que a organização do trabalho consolida-se como uma área específica do conhecimento passível de ser acumulada, sistematizada, experimentada, compendiada e elaborada teoricamente por agentes que não fossem, necessariamente, os executores desse trabalho. Ao contrário, nas pesquisas empreendidas nos meios empresariais, em sua grande maioria, os agentes executores passaram a assumir o papel de variáveis dependentes em equações construídas mediante estudos da organização do trabalho feitos pelos agentes da administração (nos quais assumem, quando assalariados, o mesmo papel), visando o aumento da produtividade, ou seja, dos lucros empresariais (PINTO, 2010).

Desde meados do século XIX, inúmeros pesquisadores já aprofundavam estudos relacionados a essas questões, cujo objetivo era a construção de sistemas de organização e aperfeiçoamento da qualidade nos meios produtivos, além da possibilidade da diminuição do tempo gasto na execução de tarefas complexas. A partir desse contexto, é que foram desenvolvidos os principais sistemas de gestão apresentados a seguir. Essas técnicas ainda são amplamente utilizadas, atualmente, em inúmeros setores das organizações empresariais.

1.4 Os principais sistemas de gestão

Estudar os principais sistemas de gestão, concebidos, desenvolvidos, criados e até mesmo abandonados ao longo dos últimos séculos é imprescindível ao bom resultado desta pesquisa.

Sinale-se que o sistema ora estudado, de *Call Center*, pode ser um novo sistema, a revisita de um já existente ou até mesmo a mescla de elementos de diversos. O conhecimento acerca dos sistemas em uma perspectiva histórico-sociológica permite conhecer seus êxitos e fragilidades (bem verdade que atreladas a condicionantes de época) e, com isto, prospectar também ao *Call Center* êxitos,

fragilidades e, notoriamente, espaços de necessário melhoramento. Assim, em apertada síntese, seguem grandes recortes.

1.4.1 O Taylorismo

No início do século XX, Frederick Winslow Taylor, um consultor gerencial norte-americano, aperfeiçoou o sistema de divisão técnica do processo industrial, cuja finalidade envolveu um estudo pormenorizado das etapas de produção para que o empregado executasse sua tarefa com precisão e em menor tempo, sendo essas operações cronometradas e supervisionadas por um gerente (GIDDENS, 2005, p. 312). Nesse método, o trabalhador desconhecia todas as etapas do processo de produção, reservando-se apenas à realização de sua tarefa mecânica e repetitiva.

Dessa forma, o processo, conhecido como taylorismo, consistia em exercer um controle máximo sobre a execução do trabalho desenvolvido pelos empregados, para que a empresa ampliasse sua produtividade. As estratégias utilizadas pelos empregadores eram o treinamento, o controle e a exigência de uma especialização específica e fragmentada³, a ser aplicada a uma etapa do processo. A organização estabeleceu-se, então, de acordo com um “sistema de supervisão funcional do trabalho de execução, tanto manual como intelectual, do que resulta uma estrutura hierárquica ampliada de controle e supervisão” (CATTANI e HOLZMANN, 2011, p. 383). Naquela época, imediatamente,

Muitas fábricas passaram a empregar as técnicas tayloristas a fim de maximizar o *output* [rendimento] industrial e aumentar o nível de produtividade dos trabalhadores. Os empregados eram monitorados de perto pela gerência para assegurar a conclusão rápida e precisa do trabalho, seguindo as especificações exatas transmitidas pelos superiores. Com o intuito de estimular a eficiência no trabalho, introduziu-se um sistema de pagamento de incentivos por meio do qual os ordenados dos

³ Conforme Cattani e Holzmann (2011, p. 383) existia a “atribuição antecipada da tarefa a ser executada pelo trabalhador e dos instrumentos mais adequados ao bom desempenho: cada trabalhador é ‘ensinado’ a desempenhar a tarefa que lhe caiba na produção, conforme a concepção elaborada fora do chão de fábrica, no escritório de métodos”. Existia ainda a “individualização do trabalho, opondo-se ao trabalho em grupo, em que a tendência natural seria a de todos trabalharem no ritmo do mais lento. A cada trabalhador, é atribuída uma tarefa, pela qual ele responde direta e individualmente a quem o supervisiona”. CATTANI e HOLZMANN. **Taylorismo**. In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

trabalhadores correspondiam aos seus índices de produtividade (GIDDENS, 2005, P. 312).

Inegavelmente, “o taylorismo constituiu-se então, como estratégia patronal de gestão/organização do processo de trabalho, com ênfase no controle e na disciplina, respondendo à resistência e à intensificação da produção com vistas à eliminação da autonomia” (CATTANI e HOLZMANN, 2011, p. 384), pois a execução das tarefas realizadas pelos trabalhadores era cronometrada e supervisionada. Além disso, para cada empregado que realizasse sua função em menor período de tempo havia uma premiação monetária correspondente ao aumento de sua produtividade.

Sem dúvida, a divisão interna das organizações mostrou-se bastante polarizada, pois se estabeleceu uma subdivisão das tarefas de acordo com as hierarquias ocupacionais (base de produção, supervisores e gerência), apartando os interesses da administração dos interesses da base de produção, para que cada um tivesse uma função definida, sem acumular conhecimentos considerados desnecessários ao desempenho de sua tarefa.

Os processos de trabalho concebidos por Taylor eram rígidos, pois previam operações antecipadamente planejadas, analisadas e definidas a serem executadas pelos trabalhadores manuais e pelos gerentes. Dessa forma, tendo as tarefas prescritas, os trabalhadores eram conduzidos à repetição diária de seus movimentos. Taylor denominou sua proposta como administração científica, por conseguinte,

A idéia fundamental desse sistema de organização é o de uma especialização extrema de todas as funções e atividades. Uma especialização que perfaz um traçado de todas as ferramentas de trabalho utilizadas em cada atividade, de todos os movimentos executados por quem as maneja em cada instante, de todas as operações intelectuais necessárias a tal e, conseqüentemente, de todos os traços comportamentais exigidos nessa condição especial em que é colocado o trabalhador. O elemento prático central é o chamado ‘estudo do tempo’ (PINTO, 2010, p. 30).

Por estudo do tempo entende-se que, após detalhar minuciosamente todas as fases do processo produtivo, as condições de execução eram padronizadas e transmitidas aos trabalhadores como uma determinação a ser rigorosamente seguida. As empresas automobilísticas eram as que mais utilizavam esse modelo de gestão. Os elementos considerados primordiais para normatizar as tarefas internas

da organização eram capacidade, variação de tempo, operação e movimento. Os administradores da empresa eram responsáveis pela fiscalização e planejamento dessa rotina para garantir a concretização dos métodos adotados pelo empregador.

Por meio da realização de treinamento, o empregado adquiria ciência da função específica que iria exercer. As instruções eram transmitidas aos funcionários e as operações eram propostas como um modelo padronizado a ser executado durante a jornada de trabalho. De acordo com Pinto (2010), os objetivos dessa padronização consistiam na “redução da quantidade de operações desnecessárias, do tempo de execução das demais, dos gastos de energia física e mental dos trabalhadores, da ociosidade dos equipamentos, dos intervalos entre uma operação e outra” (PINTO, 2010, p. 31).

Os empregados recebiam as instruções específicas de suas funções de acordo com os resultados, quantidades e qualidades esperadas pelo empregador, que estabelecia o ritmo e controle das demandas e intensidades do trabalho. Com isso não havia exigência de qualificação dos operários, limitados a executar tarefas simples, repetitivas e padronizadas em rápida velocidade. A gerência da organização era responsável por controlar o processo e estabelecer o ritmo de trabalho.

Em razão disso, o controle operacional e o planejamento da produção foram transferidos para as mãos da gerência, de maneira que essa transição foi considerada uma forma de alienação (PINTO, 2010; BRAGA, 2009; SANTOS e MARQUES, 2006) e apresentou-se como um problema organizacional para os empregados. Esse modelo

Ao estabelecer relações sociais antagônicas de trabalho alienado, mão e cérebro tornam-se não apenas separados, mas divididos e hostis, e a unidade humana de mão e cérebro converte-se em seu oposto, algo menos que humano.

A separação de mão e cérebro é a mais decisiva medida simples na divisão do trabalho tomado pelo modo capitalista de produção. É inerente a esse modo de produção desde os inícios, e se desenvolve, sob a gerência capitalista, por toda a história do capitalismo (BRAVERMAN, 2011, p. 113).

Diante desse limite formal imposto, as funções e as exigências de qualificações dos empregados reduziram-se. Os trabalhadores contratados neste

momento possuíam “conhecimento técnico e experiência que não ultrapassavam as exigências dos postos a serem ocupados” (PINTO, 2010, p. 32). Além disso, o período para treinamento dos funcionários também foi abreviado. A propósito, esse trecho lembra uma cena do filme THX 1138, uma ficção que demonstra partes desta realidade, sobretudo em uma das passagens que expressa o comando do superior hierárquico: “Trabalhe duro. Aumente a produção”.⁴

Os elementos característicos desse sistema (taylorista) serviram de base para a implementação, a seguir, do modelo fordista em termos de organização do trabalho, planejamento e operação no processo produtivo de bens. Essa contribuição será apresentada na próxima seção.

1.4.2 O Fordismo

O fordismo foi implementado no início do século XX por Henry Ford, valendo-se de uma “maior racionalização na organização da produção e do trabalho, intensificando a divisão entre trabalhos de concepção e de execução, aprofundando a fragmentação das tarefas e transferindo para máquinas todas as atividades de mecanização” (HOLZMANN, 2011, p. 199). Além disso, estabeleceu oito horas de jornada diária aos trabalhadores da linha automática de montagem de automóveis. Nessa época, “Ford fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias⁵ e uma

⁴ “No século 25, THX 1138 é um operário de uma sociedade-colméia de controle social total, estilo 1984, de George Orwell e Admirável Mundo Novo, de Aldous Huxley, que divide seu cubículo com uma fêmea, LUH 3417. De repente, passam a rejeitar a cota diária da droga que são obrigados a tomar e experimentam um romance (que é proibido). THX 1138 é acusado de crime capital e condenado a prisão perpétua. Impressiona a cenografia com tomadas de cena em branco sobre branco, sugerindo ambiente estéril e frio, que transmitem o isolamento entorpecente deste mundo futuro. Na sociedade do capital do século 25, homens e mulheres operários e empregados, trabalham em estado de letargia causada pelo uso de drogas tranqüilizantes. Não têm nomes, identidades, necessidades, nem memória do mundo que abandonaram. Parábola amarga, "THX 1138" é a síntese das distopias tecnológicas do século XX. Mas, George Lucas sugere que, mesmo o homem mais comum, um operário imerso na lógica do produtivismo (em pleno século 25!) é um insurgente contra o agudo estranhamento. THX 1138, herói anônimo, foge desta angustiante sociedade para se encontrar sob o céu de uma nova era. Perplexo... mas triunfante! (2005)”. Sítio de Tela Crítica. Disponível em <http://www.telacritica.org/letraS.htm#sucesso>. Acesso em 06.07.2012.

⁵ Significa, de acordo com Holzmann (2011, p. 199), que “no início da segunda década do século XX, a racionalização da organização do trabalho já estava bastante avançada devido à introdução, na produção industrial, dos princípios e práticas concebidos por Frederick Taylor, centrados no aprofundamento da separação entre trabalho de concepção e trabalho de execução, na individualização da prescrição e execução das tarefas, na seleção dos trabalhadores segundo a afinidade entre as exigências operacionais de cada posto de trabalho e as características de cada candidato, na adequação das ferramentas de trabalho às especificidades da operação de cada posição na produção, no sistema de pagamento por tarefa”. HOLZMANN, Lorena. **Toyotismo**. In:

detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido dramáticos ganhos de produtividade” (HARVEY, 1998, p. 121)⁶.

Ford percebeu ainda, ao introduzir a produção de bens em massa, que este tipo de técnica também dependia da demanda de mercados em massa. Para Pinto (2010), a “principal genialidade consistiu, sobretudo, em ter imaginado a possibilidade de influir nos seus contemporâneos a postura de consumidores de massa⁷ de produtos padronizados” (PINTO, 2010, p. 34). Em razão do aumento do consumo, o custo do produto diminuiu e elevou as vendas e, por conseqüência, o lucro. Basicamente, ao padronizar o automóvel, por exemplo, poderiam ser fabricados em grande quantidade, tendo os custos reduzidos, proporcionando o aumento do consumo e, com isso, a renda dos operários que concomitantemente foi elevada.

Elaborando-se uma pequena digressão histórica, a primeira indústria de Ford, criada em 1908, fabricava o automóvel Modelo Ford T, e uma das inovações na estrutura de montagem foi a implementação de uma esteira rolante⁸ em que conduzia os empregados a uma sistemática contínua de produção. Cada trabalhador era responsável por uma tarefa particular da fabricação, onde a esteira rolante ditava o ritmo da produção, algo que resultou no aumento da produtividade e, portanto, na grande elevação da produção de carros à época (GIDDENS, 2005, p. 312).

Esse processo de trabalho, porém, resultou em uma ampla rotatividade da mão de obra trabalhadora, pois submetia o indivíduo a longas jornadas de execução puramente rotinizada de trabalho e de cunho operacional, “concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo” (HARVEY, 1998, p. 123).

Outrossim, a divisão interna do trabalho manteve-se na forma outrora estabelecida pelo modelo taylorista, ou seja, conservou-se a mesma padronização

CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

⁶ A título de exemplificação, tem-se que “entre 1913 e 1923, a produção anual de automóveis cresceu de 300 mil unidades para 2 milhões” (NEFFA, *apud* HOLZMANN, 2011).

⁷ Designa um comportamento social em decorrência da facilidade de acesso do consumidor em adquirir bens que são produzidos em grande quantidade, muitas vezes como forma de aceitação em certos grupos sociais.

⁸ Mesma esteira rolante retratada no filme “*Tempos Modernos*” de Charles Chaplin (1936).

dos processos de produção (PINTO, 2010, p. 35). Os operários continuavam executando tarefas de baixa complexidade e com movimentos uniformes, pois

Como outros gigantescos empreendimentos industriais, Ford e os fabricantes de automóveis de Detroit estavam organizados em rígidas linhas hierárquicas, com uma estrutura de comando partindo da alta direção, descendo até a fábrica. No mais estrito estilo de Taylor, os operários que montavam os carros não tinham qualquer tipo de conhecimento especializado e lhes era negado o controle independente do ritmo de produção. Design, engenharia e todas as decisões referentes à produção e sua programação eram colocados nas mãos da direção. A hierarquia organizacional era dividida em departamentos, cada qual com responsabilidades sobre uma determinada função ou atividade, todos subordinados a um nível acima na cadeia de comando, com a derradeira autoridade residindo nas mãos do alto comando (RIFKIN, 1995, p. 102).

Em razão disso, durante muito tempo o fordismo redundou, para parte considerável dos trabalhadores, em “... uma conformação total de seres humanos a um sistema pronto e acabado de normas rígidas de trabalho” (PINTO, 2010, p. 55). Outra parcela dos trabalhadores, contudo, engajou-se na luta sindical que denunciava a nocividade deste sistema para o proletariado, reivindicando melhores condições de trabalho⁹.

Por conseguinte, após período de êxito e acumulação de capitais, o sistema taylorista/fordista¹⁰ de produção entra em crise no início da década de 1970. Houve o “esgotamento desse padrão de acumulação de produção, dado pela incapacidade de responder à retratação do consumo que se acentuava. Na verdade tratava-se de uma retratação em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava” (ANTUNES, 2009, p. 31). Enfim,

⁹ “O boicote e a resistência ao trabalho despótico, taylorizado e fordizado assumiam modos diferenciados. Desde as formas individualizadas do absenteísmo, da fuga do trabalho, do *turnover*, da busca da condição de trabalho não operário, até as formas coletivas de ação visando a conquista do poder sobre o processo de trabalho, por meio de greves parciais, operações de zelo (marcados pelo ‘cuidado’ especial com o maquinário, que diminuía o tempo/ritmo de produção), contestações da divisão hierárquica do trabalho e do despotismo fabril emanado pelos quadros da gerência, formação de conselhos, propostas de controle autogestionárias, chegando inclusive à recusa do controle do capital e à defesa do controle social da produção e do poder operário” ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

¹⁰ Denomina-se sistema taylorista/fordista: “o período da segunda modernidade, caracterizado pelo processo de introdução da ciência e da tecnologia moderna na base produtiva, o que constitui a grande indústria propriamente dita, a organização científica do trabalho (taylorismo) e o fordismo, com a produção em massa”. ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2 ed. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.

O sistema taylorista/fordista de organização expandiu-se nas economias capitalistas centrais durante as duas guerras mundiais, após o que foi difundido internacionalmente no longo ciclo de crescimento econômico, fundado na produção e no consumo de massa, que se seguiu. Nos países capitalistas, centrais e periféricos, o sistema de produção em larga escala de produtos estandardizados fordista articulou-se aos Estados de bem-estar social e à constituição dos grandes sindicatos de trabalhadores.

O equilíbrio dessa articulação manteve-se até meados dos anos de 1970, quando sofreu o impacto de transformações de várias ordens (PINTO, 2010, p. 43).

Na década de 1970, a recessão econômica gerada pela crise petrolífera culminou no arranjo de novas dinâmicas no mundo do trabalho. Com o objetivo de diminuir custos e aumentar lucros, criou-se uma flexibilização dos processos de trabalho. Essa crise atingiu fortemente as economias capitalistas em 1973, impactando economicamente inúmeras empresas, porém com menor intensidade, a empresa Toyota Motor Company por ter implementado o método toyotista em sua organização a partir do pós II Guerra Mundial (BATISTA, 2008) e, por estar mais bem preparada para lidar com grandes oscilações de demanda por produtos oriundos da indústria. Com isso,

O capital deflagrou, então, várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing* [achatamento], das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, em que se destaca especialmente o 'toyotismo' ou o modelo japonês. Essas transformações, decorrentes da própria concorrência intercapitalista (num momento de crises e disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas) e, por outro lado, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, acabaram por suscitar a resposta do capital à sua crise estrutural (ANTUNES, 2009, pp. 49 e 50).

Diante dessa crise, oriunda da alta no preço do petróleo, acirrou-se a concorrência entre as empresas, principalmente com a utilização desse outro modelo de produção. Com origem no Japão, o modelo foi considerado mais enxuto por reduzir custos e mão de obra e aumentar a produtividade.

1.4.3 O Toyotismo

Considerado um modelo ousado à sua época, o sistema japonês implementou novos formatos de organização, sobretudo no modo de gestão das empresas. As relações entre os gerentes e operários mostravam-se mais reforçadas em razão do planejamento hierárquico horizontalizado, idealizado por este método de gestão. Demonstrando o oposto em relação ao modelo anteriormente utilizado, cuja organização hierárquica estava planejada de forma verticalizada. Ou seja,

Ao contrário do antigo modelo corporativo de gerência, em que a tomada de decisão é constantemente empurrada para cima na pirâmide administrativa, o modelo japonês de equipe procura empurrar o poder da decisão cada vez mais para baixo na escala hierárquica, tão próxima quanto possível do ponto de produção. Isso cria uma atmosfera mais igualitária dentro da fábrica e muito menos atritos entre a gerência e os operários. Na maioria das fábricas de automóveis japonesas, operários e gerência compartilham refeitório e estacionamento comuns. Tanto gerentes quanto operários usam uniformes da empresa. Para estimular uma abertura maior e um relacionamento de trabalho mais íntimo, as mesas dos gerentes ficam na própria fábrica, em locais abertos e próximos ao local de produção. Como os gerentes, em sua maioria, são recrutados diretamente da força de trabalho, estão mais propensos a entender as necessidades especiais dos funcionários em suas equipes, e melhor preparados para consolidar estreitos laços pessoais com os membros de suas equipes de trabalho. No sistema japonês os trabalhadores até reúnem-se em 'círculos de qualidade' especiais, antes ou depois do expediente, para discutir melhorias no processo de produção (RIFKIN, 1995, p. 105).

Trata-se de um modelo de gestão e fabricação, cuja "metodologia de produção e de entrega são mais rápidas e precisas" (PINTO, 2010, p. 46) em relação aos modelos de produção anteriores. Além disso, a estrutura tornou-se horizontalizada, "agregando em cada trabalhador atividades de execução, controle de qualidade, manutenção, limpeza, operação de vários equipamentos simultaneamente, dentre outras responsabilidades" (PINTO, 2010, p. 46). As relações decorrentes dessa nova formatação também se tornaram horizontalizadas, permitindo acesso ao conhecimento de todas as etapas do processo de produção, pelo conjunto dos trabalhadores de uma mesma unidade produtiva.

Bernardo (2009) associa essa mudança organizacional dentro das empresas com a idéia de "flexibilidade", sua principal característica. Os trabalhadores deixam de ser especializados em uma tarefa para exercerem uma multiplicidade de tarefas (polivalência) e participarem de todas as etapas da produção juntamente com seus

superiores hierárquicos. O modelo gerencial torna-se hierarquicamente mais horizontalizado, contrariamente ao modelo anterior (taylorismo-fordismo), onde a organização estruturava-se de forma verticalizada.

Essa flexibilização da produção significava produzir a quantidade necessária de produtos, sem criar grandes estoques de mercadorias. Antes de um bem ser fabricado ele precisava ser demandado pelo consumidor, isso permitia que não houvesse produção de grandes excedentes e diminuía as incertezas quanto à demanda. Possibilitava, também, que o trabalhador controlasse a qualidade do produto fabricado. Neste modelo,

A produção é 'enxuta', dizem Womack, Jones e Roos, porque 'usa menos de tudo se comparada com a produção em massa - a metade do esforço humano na fábrica, metade do espaço físico, metade do investimento em ferramentas, metade do tempo de engenharia para desenvolver um novo produto. Além disso, requer a manutenção de menos da metade dos níveis de estoque, resulta em significativa redução de defeitos e produz uma variedade muito maior e uma quantidade sempre crescente de produtos (RIFKIN, 1995, p. 103).

Por consequência, essas características permitiam que a gestão toyotista oferecesse às empresas condições de adaptação e competitividade em diferentes contextos econômicos. Além disso, a subcontratação de mão de obra de outras empresas, manteve seus funcionários direcionados no objetivo de concentrar seus esforços apenas nas prestações de serviços considerados primordiais à concepção do produto final (DELGADO, 2005, pp. 47 e 48), pois,

Ele [toyotismo] se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Desenvolve-se em uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo freqüentemente à desconcentração produtiva, a empresas terceirizadas etc. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das 'células de produção', dos 'times de trabalho', dos grupos 'semiautônomos', além de requerer, ao menos no plano discursivo, o 'envolvimento participativo' dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado. O 'trabalho polivalente', 'multifuncional', 'qualificado', combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho (ANTUNES, 2009, p. 54).

Apesar de a introdução desse modelo ter ocorrido no Japão (Toyota) na década de 1950, sua difusão noutros países capitalistas, porém, deu-se somente a partir dos anos 1970. Esse processo de produção foi utilizado nos mais diversos setores da indústria e dos serviços. A adoção do modelo, dentro e fora do Japão, comportou formas diferenciadas, conforme as peculiaridades e necessidades das empresas, pois estudos empíricos revelaram que “as configurações organizativas das empresas que adotaram o toyotismo eram bastante distintas” (HOLZMANN, 2006, p. 314).

Ademais, os empregados, além de controlar o planejamento das máquinas, programavam a produção e controlavam a qualidade do produto, pois inúmeras funções eram aglutinadas para que o mesmo operário pudesse executá-las. A idéia, neste modelo de gestão, era capacitar o trabalhador para além da execução de apenas uma tarefa simples e monótona, com a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade do produto ou do serviço.

A organização laboral foi planejada de forma a conceber espaços arranjados e destinados à criação de grupos de trabalho divididos em postos, chamados de “celularização” (PINTO, 2010, p. 66). Implementou-se ainda um sistema de fluxo de informações internas para evitar os deslocamentos desnecessários dos operários. “Cada um desses conjuntos de postos de trabalho foram denominados ‘células de produção’ e constituíam-se de equipes de trabalhadores, que podiam alternar-se em seus postos conforme o volume de produção pedido ou metas de qualidade” (PINTO, 2010, p. 66). Inclusive,

No sistema toyotista, a autonomia, a polivalência e a organização celular permitiram que a capacidade produtiva dos postos de trabalho passasse a ser flexível, absorvendo variações quantitativas e qualitativas na demanda dos produtos, sem manutenção de estoques e contando com um número idealmente fixo de trabalhadores, dos quais podem ser exigidas jornadas flexíveis, com aumento significativo de horas extras.

Esse regime, por sua vez, exige não somente um fluxo perfeito de informações (*kanban*), mas também uma capacidade produtiva flexível, para a qual se faz necessário um controle de qualidade minucioso e uma distinção de funções que permita a cada trabalhador abranger uma totalidade de metas em pouco tempo. Isso é satisfeito pela autonomia e pela polivalência. Finalmente, e o que se espera de fato, é importante que se tenha baixos custos (...) (PINTO, 2010, p. 70).

Além da necessidade de baixar os custos de produção, as principais características desse regime de acumulação eram: o trabalho realizado por equipes detentoras do conhecimento do processo produtivo; o emprego da flexibilidade não só na cadeia produtiva como na força de trabalho; a reestruturação do modelo de decisão ao projetar a equipe de forma horizontalizada; a organização da produção de forma enxuta e sem excedentes de mão de obra; o treinamento de trabalhadores para serem polivalentes na execução de diferentes tarefas.

No toyotismo vigorava o controle feito pelos próprios integrantes da equipe sobre os empregados/colegas. A aglomeração de funções em grupos de trabalho polivalentes também apontava a ociosidade nas etapas da produção. Então, “a chefia passou a dispor de informações precisas para assegurar-se de que a produção se desenrola num fluxo contínuo, ao mesmo tempo em que informa todos os trabalhadores os tipos de problemas que vêm afetando essa continuidade” (PINTO, 2010, p. 74). Por outro lado,

Alguns argumentos ressaltados pelos críticos do toyotismo são: a intensificação do trabalho; a maior exploração do trabalhador; a apropriação do saber operário por meio dos programas de participação; o aumento de controle, que assume versão perversa, na medida em que atribui, aos próprios trabalhadores, a supervisão de seu desempenho e de seus parceiros nas estações de trabalho; e a apropriação da subjetividade do trabalhador (HOLZMANN, 2006, p. 318).

Em função dos aspectos que comportava, a adoção do modelo provocou reações dos trabalhadores, tanto no Japão quanto em outros países. Prova disso é que num primeiro momento houve uma “resistência dos fortes e organizados sindicatos japoneses à introdução do toyotismo, na primeira metade dos anos 1950” (HOLZMANN, 2006, p. 317).

Atualmente, as características descritas nesses três modelos de gestão e organização dos processos de trabalho, podem ser percebidas na rotina dos trabalhadores, sobretudo na produção de bens e prestação de serviços, como o sistema de *Call Center*, por exemplo. Concomitantemente, aliados a utilização de inovações tecnológicas, as práticas laborais apresentam novos contornos e viabilizam os processos produtivos de bens e prestativos de serviços.

1.5 A evolução tecnológica como evento viabilizador do *Call Center*

Para manter o controle da categoria de base e garantir a alienação do trabalho vivo, foi implementado nas fábricas o processo de automação¹¹ que culminou em uma contemporânea divisão do trabalho com exigência progressivamente especializada em pequenas tarefas. Para Huws (2009), isso acarretou em “novos grupos localizados entre o proletariado paradigmático e a burguesia: o capataz, o artesão qualificado ou o gerente de compras, por exemplo” (HUWS, 2009, p. 38). Evidenciou-se, portanto, a divisão social do trabalho com categorias bem definidas e delimitadas de acordo com suas funções. Esse modelo repercutiu ao longo dos anos, sobretudo pela lógica da divisão hierárquica do trabalho, inclusive nas etapas contemporâneas do desenvolvimento social.

Especialmente a partir das três décadas finais do século XIX iniciou-se uma etapa denominada sociedade pós-industrial na qual o setor terciário (comércio e serviços) expandiu-se, passando gradativamente a incorporar parcelas maiores de trabalhadores em relação ao setor secundário (indústrias). Em ambos os setores a utilização das tecnologias em voga tornaram-se crescentes, provocando constantes alterações nas formas de gerir e de executar o trabalho, particularmente com o emprego das tecnologias de informação e comunicação (*TIC's*)¹².

¹¹ Foi em meados do século XIX que o termo automação foi introduzido no mundo laboral. A nomenclatura originou-se a partir da invenção do *Automat*, criado pelo norte-americano Christopher Spencer, cuja programação permitia a feitura de parafusos e engrenagens. Logo após, com a criação dos robôs, a automação ganharia mais força, impactando o cenário do trabalho por substituir a mão de obra humana GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. P. 310.

¹² “Tecnologia pode ser definida, genericamente, como atividade socialmente organizada, baseada em planos e de caráter essencialmente prático. Tecnologia compreende, portanto, conjuntos de conhecimentos e informações utilizados na produção de bens e serviços, provenientes de fontes diversas, como descobertas científicas e invenções, obtidas por meio de distintos métodos, a partir de objetivos definidos e com finalidades práticas. Todo objeto técnico tem uma história, uma trajetória, faz parte de uma cultura. A tecnologia está articulada com a inovação, que é indissociavelmente técnica e social. A inovação é o modo de evolução do objeto técnico e, como tal, está presente em qualquer campo, desde a alta tecnologia até processos tecnológicos simples. Na produção das condições materiais de vida em qualquer sociedade, encontram-se presentes a criação, a apropriação e a manipulação de técnicas que carregam em si elementos culturais, políticos, religiosos e econômicos, constituintes da própria existência social (Carvalho, Feitosa, Araújo, 2005). Na sociedade capitalista, tecnologia caracteriza-se por ser um tipo específico de conhecimento, com propriedades que o tornam apto a, uma vez aplicado ao capital, imprimir determinado ritmo a sua valorização. Como toda produção humana, a tecnologia deve ser pensada no contexto das relações sociais e dentro de seu desenvolvimento histórico”. (BAUMGARTEN, 2006,). BAUMGARTEN, Maíra. **Tecnologia**. In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006. P. 288.

A introdução de novas tecnologias na rotina de trabalho do homem, no decorrer da história, é um fenômeno que vem sendo debatido com maior intensidade nos últimos tempos. Pode-se reconhecer, inclusive, que, atualmente, as tecnologias da informação e comunicação estão completamente inseridas na rotina da maioria dos trabalhadores, sendo, inclusive, ferramentas de base para os teleoperadores de *Call Center*, por exemplo.

Além de presente em inúmeras formas de organização, pode-se considerar a tecnologia como extensão da capacidade física e mental do homem para realizar seu trabalho. A evolução das redes de informática ampliou a capacidade de realizar trabalho e em redistribuir o tempo necessário à realização de diversas atividades. A partir disso, para melhor compreensão da aplicabilidade na gestão do *Call Center*, comenta-se os significativos exemplos de inovações tecnológicas, contemporâneas à sua época, que juntamente com os modelos de gestão, contribuíram para o aprimoramento das práticas do *Call Center*.

Pode-se citar o telefone, o computador e a Internet. Considera-se o telefone como um dos principais meios de comunicação com o mercado (empresas e consumidor), por ser o meio mais popular e acessível, pois desde o seu invento foi considerado como um serviço essencial. “Através dele se realizam grandes negócios, se conhecem as opiniões das empresas sobre as empresas, produtos e serviços, enfim, pode-se afirmar que ele ainda é o ‘filé’ das comunicações à distância” (DANTAS, 1989). Já o computador refere-se ao meio (máquina) em que se processa a informação e conduz o tratamento de dados. Como aparato que retém o tratamento da informação, torna-se indispensável em atividades que envolvam a comunicação. Utiliza-se a *Internet* para conduzir e propagar as informações armazenadas no computador. Trata-se de um meio de comunicação conhecido pela sua velocidade e amplitude com que conduz tais informações em rede, permitindo uma elevada conexão entre as pessoas.

Neste sentido, Huws (2009, p. 38) descreve a implementação das tecnologias de informação e comunicação (*TIC's*) como uma onda de mudanças tecnológicas que beneficiou tanto a produção quanto o consumo de bens.

Considerou, inclusive, um modelo de “divisão digital” como forma de ruptura de paradigmas no atual contexto laboral. Ou seja,

A utilização intensiva das novas tecnologias da informação e da comunicação (*TIC's*) nas grandes empresas decorre da suma relevância que a inovação passou a ter no quadro de intensa competitividade engendrado pela quebra dos monopólios estatais e com o advento das políticas neoliberais que assolaram todo o mundo capitalista nos anos 1990. Com efeito, a convergência tecnológica entre a informática e as redes de telecomunicações, a telemática, foi altamente otimizada com a privatização deste setor, que passou assim a ser concebido e efetivado como um bem de capital dos mais cruciais do capitalismo contemporâneo (WOLFF, 2009, p. 90).

Assim, essas tecnologias tornaram-se ferramentas importantes para as empresas de produção de bens e prestação de serviços, sobretudo, pela capacidade de processamento e armazenamento de dados, velocidade de comunicação com acesso em rede mundial e redução de custos (BENAKOUCHE; BARBOZA, 1987, p. 52).

A inovação tecnológica contemplada por essas ferramentas de processamento e armazenamento de dados consistiu na transformação da informação em matéria prima. Ou seja, o uso da informação como produto reconfigurou a mercadoria explorada no capitalismo e traçou uma divisão interna do trabalho calcada na manipulação de dados. Wolff (2009, p. 90) fez alusão a esta nova fase como “processo de mercadorização da informação” com objetivos e finalidades mercantis no manejo da informação.

Atualmente, não há como considerar a organização do trabalho de forma apartada do avanço tecnológico, da necessidade de informação e do desenvolvimento de técnicas capazes de agregar as inovações nessa seara. As empresas necessitam desses recursos para manterem-se ativas e competitivas no mercado. Percebe-se que

A tecnologia da informação está presente no que define as fronteiras de negócios, nas estruturas corporativas e na determinação da vantagem competitiva e, sendo que direciona o valor e a criação de riqueza, torna-se a chave do sucesso para um número crescente de indústrias. Sendo assim, a *Internet* passa a ser uma das principais representantes da inovação gerada pela evolução da tecnologia da informação. Sua ascensão tem um impacto profundo sobre as empresas, já que tem uma infraestrutura digital de baixo custo. Isso permite a comunicação, não só entre empresas, mas também entre consumidores, unindo todos em uma cadeia de valor integrado (SANTILLE, 2002, p. 14).

Com isso, contempla-se a *Internet* como um dos principais instrumentos utilizados pelas empresas para “transportar” informações através das redes, visando a otimização de custo e, por conseguinte, obtenção de maiores lucros. Trata-se, portanto, de uma economia baseada na informação e que compõem a gestão das organizações.

1.6 A economia da informação e suas consequências na gestão das organizações

Com a expansão da economia baseada na comunicação, o processamento da informação tornou-se o principal elemento de trabalho do indivíduo. Trabalhar com a informação “é considerado, hoje, um recurso econômico essencial, mais importante do que a matéria-prima física, e até mesmo do que o próprio dinheiro” (SANTILLE, 2002, pp. 13 e 14). A utilização da *Internet* também é um dos principais instrumentos, por meio do qual o acesso imediato tornou-se possível, assim como a capacidade de promover a circulação dessas informações. Depreende-se que

A economia informacional, como acontece com todas as formas de produção historicamente distintas, é caracterizada por cultura, nessa estrutura analítica, não deve ser considerada como um conjunto de valores e crenças ligadas a uma determinada sociedade. O que caracteriza o desenvolvimento da economia informacional global é exatamente seu surgimento em contextos culturais/nacionais muito diferentes (CASTELLS, 1999, p. 209).

Dessa forma, a difusão dos avanços digitais ditou o ritmo da modernização necessária a ser impressa na organização das empresas produtoras de bens e serviços, transformando e inovando o modo de ofertar suas mercadorias. De acordo com Brym (2008, p. 313), “as empresas sempre buscam formas de diminuir custos e aumentar lucros. Dois dos meios utilizados por elas para alcançar esses objetivos são a introdução de novas tecnologias e a organização do trabalho de forma mais eficiente”. Cita-se como exemplo do atual crescimento econômico, o comércio promovido pelo meio eletrônico, em que o impacto deste avanço é inegável no cotidiano do cidadão que, por sua vez, desempenha tanto o papel de trabalhador como o de consumidor. Como resultado disso,

Na década de 1990, vários fatores aceleraram a transformação do processo de trabalho: a tecnologia da computação, as tecnologias de rede, a *Internet*, e suas aplicações, progredindo a passos gigantescos, tornaram-se cada vez menos dispendiosas e melhores, com isso possibilitando sua aquisição e utilização em larga escala; a concorrência global promoveu uma corrida tecnológica e administrativa entre as empresas em todo o mundo; as organizações evoluíram e adotaram novas formas quase sempre baseadas em flexibilidade e atuação em redes; os administradores e seus consultores finalmente entenderam o potencial da nova tecnologia e como usá-la, embora com muita frequência, restrinjam esse potencial dentro dos limites do antigo conjunto de objetivos organizacionais (como aumento a curto prazo de lucros calculados em base trimestral) (CASTELLS, 1999, p. 306).

Isso interferiu nas formas de contratação de trabalhadores, pois, atualmente, as empresas dependem das capacidades intelectuais e das competências apresentadas pelos indivíduos. O mundo do trabalho que se desenha está calcado na distribuição e no acesso à informação, cuja aplicação “com ganhos de produtividade, eficiência e eficácia à virtual totalidade das esferas de ação social constitui o argumento para emular na contemporânea ‘revolução da informação’ o potencial estruturador alargado da revolução industrial” (ALVES, 2004, p. 109). Inclusive,

A introdução do trabalho imaterial – cujo produto é consumido no momento de sua produção – supõe a disponibilidade de capacidades de comunicação, compreensão, cooperação e criação. Habilidades estas que, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do funcionário no emprego para que sejam acionadas e disponibilizadas (ROSENFELD, 2009, p. 174).

Isso implica na “adoção de novos parâmetros organizacionais dentro das grandes empresas de ponta [que] sucede à necessidade de enquadrar as novas demandas de qualificação requeridas pelo novo maquinário digital” (WOLFF, 2009, p. 91). As principais características oriundas da maior parte dos autores que analisam as características do mundo do trabalho, incorporado ao contexto das *TIC's*, destaca uma multiplicidade de efeitos sobre os trabalhadores e sobre os empresários.

O principal objetivo da tecnologia aplicada à produção reside na necessidade de expandir e aumentar a produção das empresas, mas, em contrapartida, esses “avanços tecnológicos provocaram transformações profundas no tipo de trabalho que realizamos”. A “revolução da informação” produz “um grande

número de empregos iguais aos da economia industrial: não-profissionalizados e que envolviam atividades de rotina” (GIDDENS, 2005, p. 311).

Ou seja, os empregados de base, por exemplo, permaneceram sendo monitorados por seus empregadores e seguindo padrões rigorosos de prestação de serviços. De fato, atualmente, este controle mostra-se ainda mais eficiente e invasivo do que outrora¹³.

Outra característica, apontada por Rifkin (1995, p. 108) sugere que as empresas estão horizontalizando suas relações, extinguindo o formato hierárquico piramidal, eliminando postos intermediários de trabalho, como a gerência média, por exemplo. Inclusive, com a introdução das novas tecnologias, os empregados estão sendo organizados em equipes e interligados em um sistema em rede, possibilitando a comunicação e troca de informações durante os processos de produção de bens e prestação de serviços.

Além disso, o modelo que vem sendo cada vez mais adotado pelas organizações empresariais, conforme Braga (2009, p. 68), é constituído por contratações terceirizadas, por redução de postos de trabalho superiores e pela quebra da equivalência salarial. Enfim, trata-se de modelos demarcados como empresas com formato neoliberal, cuja intervenção do Estado é bastante limitada, sobretudo no plano econômico.

¹³ “Baseado na idéia de que o trabalho não pode interferir na vida privada do trabalhador, idéia básica do direito à desconexão, parece-me que, por lógica inversa, a vida privada do trabalhador não pode intervir no processo produtivo. Quando o empregado executa seus serviços em estabelecimento do empregador, que, obviamente, tem a sua organização, e utiliza os instrumentos de trabalho fornecidos pelo empregador, não é razoável que possa este empregado exercer a sua vida privada até o ponto de negar a existência de seu próprio estado de subordinação à ordem produtiva e mesmo a propriedade do empregador com relação aos meios de produção que lhe são postos à disposição. Neste sentido, o bom senso e a razoabilidade devem imperar, para verificar, caso a caso, em que medida a estrutura hierárquica inibe que o empregado, a fim de garantir-lhe o direito à sua dignidade e à sua privacidade, e, inversamente, para verificar se a despeito de defender sua intimidade o empregado extrapola este limite, ferindo a lógica organizacional e descumprindo a obrigação de prestar seus serviços na qualidade e quantidade a que se comprometeu por contrato. Ainda, sob o aspecto da proteção da intimidade, sobreleva a questão pertinente à vigilância por vídeos no local de trabalho. Essas câmeras que começam a se espalhar por todos os lugares da nova sociedade, com o sarcástico anúncio: ‘sorria, você está sendo filmado’, tem transformado a própria vida social em um enorme ‘*Big Brother*’. No ambiente do trabalho, evidentemente, esta situação só se justifica nos restritos limites da manutenção da segurança. Fora deste limite, as câmeras servem apenas para manter sob extremo controle o empregado, o que, evidentemente, não se insere dentro do poder de direção do empregador, ferindo, por consequência, o direito à intimidade do empregado” (MAIOR, 2012). MAIOR. Jorge Luiz Souto. **Do Direito à desconexão do trabalho**. Revista do Trabalho, 09 de maio de 2012.

Nesse sentido, essas características garantiram maior flexibilidade às empresas quanto a suas instalações e utilização da mão de obra, pois cada vez mais os detentores de capital aumentam a produtividade de bens e serviços ao mesmo tempo em que diminuem o número de contratações, enxugando os custos de manutenção da empresa e intensificando o ritmo do trabalho. Ricardo Antunes (2007) sumariza as características do trabalho e o perfil do trabalhador típico dessa sociedade do conhecimento ao afirmar que

Ele deve ser mais 'polivalente' e 'multifuncional', algo diverso do trabalhador que se desenvolveu na empresa taylorista e fordista. O trabalho que as empresas buscam cada vez mais não é mais aquele fundamentado na especialização taylorista e fordista, mas o que floresceu na fase da 'desespecialização multifuncional' do 'trabalho multifuncional', que em verdade expressa a enorme intensificação dos ritmos, tempos e processos de trabalho. E isso ocorre tanto no mundo industrial quanto nos serviços, (...).

Além da operação por máquinas, hoje, no mundo do trabalho, presenciamos também a ampliação do trabalho imaterial, realizado nas esferas da comunicação, da publicidade e do marketing, próprias da sociedade do logotipo, da marca do simbólico, do involucral, do supérfluo, do informacional. É o que o discurso empresarial chama de 'sociedade do conhecimento'.

O resultado parece evidente: intensificam-se as formas de extração de trabalho, ampliam-se as terceirizações, metamorfoseiam-se as noções de tempo e de espaço também e tudo isso muda muito o modo como o capital produz as mercadorias, sejam elas materiais ou imateriais, corpóreas ou simbólicas. Uma empresa concentrada pode ser substituída por várias pequenas unidades interligadas em rede, com número muito mais reduzido de trabalhadores e produção bem maior (ANTUNES, 2007, p. 249).

Isso significa que a habilitação específica que o trabalhador de outrora detinha, destinada a ocupar um determinado posto e executar tarefas simples e repetitivas, perde espaço dentro dessa nova formatação de divisão do trabalho. As organizações buscam, atualmente, empregados com habilidades multifuncionais, porém sem grandes qualificações, sobretudo, para a utilização das tecnologias digitais, pois é "na esfera dos julgamentos associados às metamorfoses do trabalho na contemporaneidade que o otimismo tecnológico aparece com mais contundência" (BRAGA, 2009, p. 60).

Do mesmo modo, alguns autores (QUEL, 2002; WOLFF, 2009; NOBLE, 2007; ALVES, 2007; PINTO, 2010; HUWS, 2009) sustentam que a adoção de tecnologias de informação acarretou para os trabalhadores uma degradação, reificação, alienação, precarização, desqualificação, subcontratação, trabalho em

tempo parcial e terceirização das relações de trabalho, além da desmobilização da classe trabalhadora¹⁴.

Inicialmente, a degradação significa um desgaste da força dos trabalhadores em razão da exigência para atingirem níveis de produtividade cada vez maiores. Diante disso, os trabalhadores, ao extrapolarem seus limites, consumidos pela alta demanda, passam a ser considerados obsoletos. Acresce-se que com a implementação atual das novas tecnologias nos processos produtivos, essa visão não se altera, pois “enquanto a tecnologia partia para a inovação, os trabalhadores não estavam recebendo formação adequada e na mesma velocidade, o que resultou num déficit de mão de obra qualificada” (QUEL, 2002, p. 163).

Alves (2007, p. 81) reitera, tal como Marx outrora apontava, “o processo de alienação do homem dos elementos do processo de trabalho, alienação dos objetos de trabalho (matéria prima), meios de trabalho (ferramentas) e inclusive do próprio trabalho vivo (o artífice e suas habilidades cognitivas)”, culminando com a entrega do resultado laboral atingido pelo empregado ao empregador que irá apropriar-se do produto final.

Do mesmo modo, a precarização¹⁵ do trabalho, segundo Alves (2007, pp. 114 e 115), representa “uma síntese concreta da luta de classes e da correlação de forças políticas entre capital e trabalho”. “A precarização atinge os proletários

¹⁴ Sobre a desmobilização da categoria dos trabalhadores de telecomunicação: “a crise dos sindicatos foi avaliada tendo por base fenômenos que vinham ocorrendo em várias partes do mundo desde os anos de 1980. Das análises realizadas, foram diagnosticadas tendências como as diminuições das taxas de sindicalização, o decréscimo das atividades grevistas e da capacidade de sustentar grandes mobilizações, perda ‘simbólica’ do prestígio do sindicalismo em meio à sociedade, a dissociação crescente entre partido políticos de esquerda e os sindicatos, dentre outras. As intensas inovações tecnológicas e novas formas de organização dos processos e do conteúdo de trabalho por meio de programas de qualidade, reengenharias, *downsizing*, *lean production*, terceirizações, entre outros, contribuíram para a desestabilização de coletivos operários e para a tentativa de cooptação total do trabalhador aos interesses da empresa”. CAVALCANTE, Sávio. **Sindicalismo e Privatização das Telecomunicações no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009. P. 83 e 84.

¹⁵ Importante referir que precariedade e precarização não são sinônimas: “A *precarização* atinge os proletários sujeitos de direitos e que hoje são vítimas da ‘flexibilização do trabalho’, sendo usurpados pelo poder das coisas ou pelas leis de mercado. A *precarização* é um atributo modal da *precariedade*. É uma forma de ser sócio-histórica da condição ontológica da força de trabalho como mercadoria. Enquanto existir *precariedade* haverá possibilidade objetiva de *precarização* que pode assumir dimensões objetivas e subjetivas. A precarização *não* apenas desvela uma condição ontológica da força de trabalho como mercadoria, mas explicita novos modos de alienação/estranhamento e fetichismo da mercadoria no mundo social do capital”. ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2 ed. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007. P. 115.

sujeitos de direitos e que hoje são vítimas da ‘flexibilização do trabalho’, sendo usurpados pelo poder das coisas ou pelas leis de mercado” (ALVES, 2007).

Outro impacto oriundo da adição das *TIC's* reside na flexibilização das leis que protegem a classe trabalhadora, o que leva, também, ao enfraquecimento do sindicato que representa determinada categoria. Indica-se, então, que

Isso implica em alterações na legislação trabalhista, levando, principalmente nas economias periféricas, onde já são escassas as estruturas de proteção social por parte do Estado, à redução dos direitos dos trabalhadores e à crise do movimento sindical, através de elevação do número de contratações precárias (como as temporárias, por tempo parcial, etc.), mudanças nas normas salariais (como vinculações dos salários ao faturamento das firmas), com heterogeneização entre os segmentos do mercado de trabalho.

Estabeleceu-se um ‘tipo ideal’ de trabalhador, do qual se exige iniciativa, equilíbrio, acessibilidade e facilidade no trabalho em equipe, raciocínio ágil e, sobretudo, responsabilidade para com os compromissos da empresa, dentre outros aspectos que vêm se conformando dentro do ambiente de trabalho.

Isso implica, entretanto, em aceitar-se muitas vezes grande intensificação do volume e do ritmo de trabalho, com elevação do número de horas trabalhadas, pois o fechamento de postos de trabalho em atividades de manutenção, supervisão, controle de qualidade, limpeza, entre outras, implica na sua transferência aos trabalhadores que ‘ficam’, nem sempre com aumento compatível nos seus salários (PINTO, 2010, pp. 79 e 80).

Os trabalhadores são forçados a adaptar-se aos ritmos impostos pela inovação dos processos laborais adotados pelas empresas. Por outro lado, a legislação trabalhista não acompanha esses ritmos, pois a atualização das leis não acontece de forma tão célere¹⁶ quanto a atualização dos ambientes de trabalho e das novas técnicas de labor. De um modo geral

[...] essas transformações são disfarçadas por uma mudança na divisão do trabalho¹⁷. A descrição do emprego de um profissional pode ser fatiada em seu núcleo e o número de pessoas reduzido, ao passo que os

¹⁶ Existem inúmeros prazos legais para a tramitação de um Projeto de Lei no Congresso e no Senado antes de sua aprovação e promulgação pela Presidência da República para tornar-se lei.

¹⁷ Para Huws, “as tarefas realizadas por um dado grupo qualquer de trabalhadores estão determinadas em grande medida pela divisão técnica do trabalho, e seus processos de trabalho estão modelados pela forma da tecnologia prevaiente (que, por sua vez, é modelada pela assunção daqueles que a comissionam e nos quais as relações sociais de produção existentes estão, portanto, já imiscuídas)”. HUWS, Ursula. *A Construção de um Cibertariado? O Trabalho Virtual num Mundo Real*. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. P. 49.

antigos componentes do emprego que são capazes de rotinização são transferidos para trabalhadores de baixa qualificação (HUWS, 2009, p. 49).

Com isso, inúmeras categorias de trabalho são transformadas em seu núcleo de acordo com a tecnologia que o empregador utiliza e, muitas vezes, estas categorias ainda necessitam de regulamentação, apesar de já estarem sendo praticadas, as leis ainda não ditam suas regras. Este é o caso, por exemplo, da contratação na modalidade teletrabalho.

[...] estamos ingressando numa fase em que assistiremos à digitalização, virtualização e automação de praticamente tudo. Os saltos de produtividade serão colossais para os países, empresas e indivíduos capazes de absorver as novas ferramentas tecnológicas. E mais: está se inaugurando uma fase em que todos, mais do que nunca, na história mundial, terão acesso a essas ferramentas – como inovadores, colaboradores, [...] (FRIEDMAN, 2009, p. 63).

Ocasionalmente, o sentido de se virtualizar algumas fases do processo produtivo de serviços advém diretamente da busca pelos trabalhadores na obtenção de mais tempo livre. Rifkin (1995) traça essa reflexão, demonstrando por meio de dados estatísticos¹⁸, “a crescente preocupação por parte de milhões de americanos com obrigações familiares e necessidades pessoais. Equilibrar trabalho e lazer está tornando-se uma questão de suma importância para pais de família” (RIFKIN, 1995, p. 257).

Do mesmo modo, De Masi (2001, pp. 31) percebeu a duração e distribuição atuais do trabalho como características idênticas às utilizadas por Taylor no período final do século XIX, porém os trabalhadores eram desprovidos de escolaridade e as máquinas eram movidas pelo vapor. Atualmente, as ferramentas são automáticas e capazes de executar tarefas tanto físicas quanto intelectuais, e os trabalhadores de agora possuem maior nível de escolaridade.

Portanto, as diretrizes para as contratações no mundo do trabalho contemporâneo têm por base a capacidade de acesso à informação proporcionado

¹⁸ Rifkin cita uma pesquisa realizada pelo Departamento de Trabalho: “Na questão da troca entre salário e lazer, um estudo do Departamento de Trabalho descobriu que o trabalhador americano médio está disposto a abrir mão de 4,7% de seus rendimentos em troca de mais tempo livre”. RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995. P. 257

pela conexão em rede global entre atores sociais. Por isso, a divisão do trabalho interno e de cunho técnico acompanha essa lógica de reconfiguração das organizações:

A informatização da produção, portanto, trouxe no seu bojo a exigência de que todos os níveis da organização passem a funcionar de forma integrada e tendo as *TIC's* como ferramenta, o que impôs uma reconfiguração da divisão técnica do trabalho no interior da produção. Na medida em que a matéria-prima desses processos se tornou a informação mesma, pode-se pensar que tal mudança está fundamentalmente amparada em um tipo de trabalho “informacional”, o qual varia de acordo com a qualificação técnica requerida em cada etapa do processo produtivo (WOLFF, 2009, p. 91).

Nesse contexto, as qualificações técnicas dos empregados pesquisados por Wolff, apesar de serem mínimas, deverão ter a capacidade para utilizar, durante toda a jornada laboral, os meios telemáticos para viabilizarem suas tarefas e, portanto, deverão possuir um mínimo de competências. Em razão disso, Delgado (2005, p. 101) observou com bastante otimismo essa nova fase do mundo laboral, pois “os avanços tecnológicos podem, sem dúvida, produzir repercussões bastante favoráveis¹⁹ quanto à geração de trabalho e emprego nas economias”.

Concomitantemente, a globalização tornou possível uma interação entre países e pessoas nas esferas social, cultural, política e econômica. “A globalização significa que cada vez mais estamos vivendo ‘num único mundo’, em que os indivíduos, os grupos e as nações tornaram-se mais interdependentes” (GIDDENS, 2005, p. 61). Ou seja, as ferramentas de comunicação são constantemente aprimoradas para diminuir as fronteiras geográficas e promover dinamismo e interação.

Podem-se apontar dois fatos que marcaram o início desta nova era: quando, em 1956, os trabalhadores considerados técnicos ultrapassaram o número de operários contratados nas indústrias americanas e também quando, em 1957, os soviéticos deram início à comunicação global via satélite com o lançamento do SPUTNICK (BENAKOUCHE; BARBOZA, 1987, p. 26). Nesse período foi possível identificar os benefícios gerados pelo satélite, porque o equipamento lançado na

¹⁹ Nesse sentido, ver De Masi (2001) e Friedman (2009).

órbita terrestre permitiu que a transmissão de informações de forma universalizada facilitasse e promovesse o desenvolvimento de diversas sociedades.

A revolução tecnológica impulsionou a economia global e reestruturou o regime capitalista a partir da década de 1980. Uma das mais importantes tecnologias desenvolvidas foi a transmissão de informações em rede, cujo acesso ocorre em “tempo real”. Diante dessa rapidez no desenvolvimento dos acessos à informação surgem relações sociais e laborais globalizadas. Historicamente,

A revolução da tecnologia da informação foi essencial para implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir da década de 1980. No processo o desenvolvimento e as manifestações dessa revolução tecnológica foram moldados pelas lógicas e interesses do capitalismo avançado, sem se limitarem às expressões desses interesses (CASTELLS, 1999, p.50).

Além disso, essa revolução se materializou por meio da implementação e utilização da *Internet* como ferramenta de trabalho nas organizações empresariais. Possibilitou a integração econômica entre diferentes instituições. E proporcionou às empresas um crescimento em nível transnacional, dando origem ao fenômeno da globalização das indústrias de bens e da prestação de serviços.

1.7 – Caracterizações oriundas dos antigos processos de gestão

Nas empresas que utilizam as *TIC's* como ferramentas de labor, é possível encontrar tarefas e rotinas, cujos legados remontam às práticas dos sistemas de gestão taylorista, fordista e toyotista para produção de bens e/ou prestação de serviços.

À luz da teoria apresentada neste capítulo, demonstra-se em que medida uma e outra se articulam nos dias de hoje. Precisamente, as relações apresentadas a seguir, demonstram as utilizações dessas duas esferas (sistemas de gestão e tecnologia), quando conjugadas, nas empresas de *Call Center*.

Inicialmente, a gestão taylorista promoveu técnicas que envolviam o estudo dos tempos, o controle e supervisão sobre as tarefas dos empregados, a padronização das tarefas, a rotina repetitiva, o incentivo econômico, o treinamento dos funcionários, a não exigência de qualificação, a recompensa e o incentivo.

Essas idéias continuam sendo amplamente aceitas e praticadas na administração contemporânea das organizações. Rosenfield (2009) apontou que

O trabalho informacional em *Call Centers* é limitado à execução de tarefas mecanizadas, programadas, repetitivas, com alto controle, mesmo que em um sentido renovado e mais apurado de taylorismo – que contempla um ‘taylorismo da atividade mental’, em consonância à atividade manual, para adequar-se à realidade do trabalho informacional. Para o entendimento dessa questão, o caso dos *Call Centers* é crucial, pois constitui um singular exemplo de trabalho informacional cuja autonomia é outorgada, cujo reconhecimento da utilidade do trabalho é ausente mesmo para o próprio teleoperador – igualmente, a rotatividade e a facilidade com que os trabalhadores são demitidos atestam a ausência de importância do trabalho de cada um, mesmo para a organização – e cuja cooperação é substituída por uma individualização do tempo e estratégias de sobrevivência. Além de constituir um segmento de trabalho em contante crescimento, empregador de numerosa parcela da força de trabalho pelo mundo afora (ROSENFELD, 2009).

Conforme se depreende da literatura afeita ao tema e de acordo com a observação de campo, estas são características oriundas do modo taylorista de gestão que permaneceram em vigor ao longo do tempo e ainda praticadas nas empresas de prestação de serviços.

Outro modelo de implementação dos métodos de gestão, o sistema fordista, também contribuiu com suas características práticas para a organização da administração contemporânea das empresas. Ainda que com novo “rótulo”, em sua essência, implementaram-se técnicas a partir das idéias fordistas que envolviam: a especialização das tarefas de forma particular a cada operário e de baixa complexidade, a produção em série, a esteira da linha de montagem, a rotinização, a manutenção do trabalhador em posição fixa e a padronização.

Os princípios do fordismo permanecem em voga nas empresas de *Call Center*, por meio de divisão parcelada das tarefas, em que cada célula detém sua especialidade para atendimento e/ou ligação. Assim como a idéia de o operador estar em sua posição fixa e a tarefa chegar ao trabalhador por meio da esteira (quando a ligação “passa”, imediatamente deverá ser atendida ou quando o número é discado automaticamente, o operador deverá realizar a ligação – dando a idéia da esteira fordista), sem a necessidade de maiores qualificações para ocupar o posto de teleoperador, portanto, rotineiro e de baixa complexidade.

Por fim, o modelo toyotista de gestão também contribuiu com suas práticas às administrações contemporâneas de organização das empresas. Seus principais legados ainda encontrados são: o trabalho flexível (trabalhador polivalente), o comprometimento do empregado com a organização, o labor em equipe (“celularização”), a prática da vigilância de uns sobre os outros (inclusive a auto-vigilância), a operação de vários equipamentos (múltiplos conhecimentos), a hierarquia horizontalizada (a reestruturação do modelo de decisão ao projetar a equipe de forma horizontalizada), a organização da produção de forma enxuta e sem excedentes de mão de obra, o treinamento dos trabalhadores para serem polivalentes na execução de diferentes tarefas.

Nas empresas de *Call Center* verificam-se condutas oriundas deste modelo de organização do trabalho. Em específico, percebe-se, em algumas situações, o comprometimento do empregado com a organização, sobretudo quando a contratação se dá de forma direta e não terceirizada e o trabalho implementado em equipe (células). Os empregados, ao serem contratados, também recebem treinamento, tal qual ocorria nas contratações de outrora. Percebe-se também, o trabalhador polivalente e as práticas de vigilância mútua.

A descrição do ambiente de *Call Center*, a partir da observação de campo, que segue no capítulo seguinte, demonstra as peculiaridades apontadas acima, ou seja, a atividade prática do trabalho, desempenhada com a utilização de novas tecnologias, aliadas a sistemas de gestão.

2 O CALL CENTER COMO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRANTE DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO – ESTUDO DE CASO:

A produção empresarial, atualmente, é composta por suas atividades e métodos de gestão, ou seja, possui partes integrantes que formam a organização, compreendidos em seus fluxos e valores culturais, que abarcam o “repertório de imagens, discursos, valores, símbolos, significados e práticas comuns” (BARBOSA, 2002, p. 213). Trata-se de subsídios como estratégia das empresas “para competir com sucesso em um mercado globalizado. As empresas têm que recrutar, treinar e promover pessoas tradicionalmente excluídas” (BARBOSA, 2002, p. 214).

A introdução freqüente de novas tecnologias gerenciais requer que diretores, gerentes, pessoal administrativo, chão-de-fábrica, sejam ‘socializados’ de forma permanente nos novos procedimentos. Neste processo, temas e categorias, até então periféricas a determinadas realidades, são levadas ao centro do sistema, permitindo a criação de universos compartilhados (não necessariamente consensuais) de comunicação negocial, de transferência tecnológica e de mudança cultural no interior das empresas (BARBOSA, 2002, p. 214).

Quando a empresa desenvolve sua própria cultura organizacional infere que: “os funcionários comprometidos com os ‘valores e os pressupostos da organização’ são mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptáveis do que os demais” (BARBOSA, 2002, p. 136).

A inserção dos sujeitos nas organizações também caracteriza a cultura impressa pelas empresas. Ou seja, a formação cultural é decorrente das características que as organizações e seus colaboradores querem externar ao público consumidor. O êxito da empresa também depende do empenho e da identificação do sujeito (empregado) com a função que ele assumiu, prevista em contrato de trabalho.

Estabelecer parâmetros laborais significa, uma “revolução organizacional” (WOLFF, 2009, p. 102) decorrente do formato de gestão e do processo de produção de bens e prestação de serviços adotados pelas empresas no atual contexto econômico.

Como meio estratégico do RH das empresas, é comum “o esforço de atores para criar e manter mundos sociais estáveis, através da garantia de cooperação dos

outros” (FLIGSTEIN, 2011, p. 170). Criam-se regras e, com isso, os interesses e as identidades dos sujeitos em grupo delinham-se, inclusive,

Tais estruturas envolvem compreensões que oferecem identidades a outros atores. Elas devem repercutir entre vários grupos e estarem abertas a interpretação. A descoberta e propagação de tais estruturas é inerentemente uma habilidade social que ressalta a dimensão “cultural” ou “construída” da ação social. Assumimos que este conjunto de habilidades seja (talvez normalmente) distribuído entre a população. Portanto, pode ser que a distribuição de habilidade entre um determinado conjunto coletivo de atores seja mais ou menos aleatória (FLIGSTEIN, 2011, p. 171).

Essa construção não só de identidades, mas também de interesses, formam um conjunto de significados compartilhados entre aqueles que fazem parte da organização. Desta forma, “todos se assentam para cumprir seu papel e agir conforme a sua posição social” (FLIGSTEIN, 2011, p. 195). Um mecanismo tido como coletivo é “a ideia de observar outros e estruturar os próprios movimentos para restabelecer sua posição”, traz a concepção de reprodução como forma de estabilidade no campo.

Diante disso, os conceitos tratados no capítulo anterior são cotejados com a observação de campo feita na Empresa ECM (empresa de comunicação multimídia)²⁰. A pesquisa deteve-se na organização da empresa e na gestão da relação com os empregados e na relação com os clientes/consumidores. Demonstram-se, a seguir, os resultados obtidos, por meio de pesquisa empírica, onde foi observado o setor de *Call Center* da referida empresa.

2.1 O ambiente de trabalho no setor de *Call Center* da Empresa ECM

A sede principal da Empresa ECM está situada em um bairro na região centro-sul de Porto Alegre. Sua central de teleatendimento e telemarketing está localizada na região central da mesma cidade, instalada em um andar inteiro de um prédio comercial anexo a um grande centro de compras. Ao chegar no referido pavimento, o primeiro contato é efetuado por parte de um segurança, de trás do qual podem-se avistar duas catracas por onde os funcionários têm seu acesso liberado mediante identificação. Logo ao lado delas existe uma passagem utilizada por

²⁰ O nome é fictício, por motivo de sigilo solicitado pela empresa observada.

pessoas estranhas a empresa, que têm sua passagem liberada pelo mesmo segurança, após autorização da recepcionista.

Ao adentrar, existem três corredores: um deles permite o acesso à sala das coordenadoras gerais e à sala da coordenadora do departamento de recursos humanos. Os outros dois corredores dão acesso a grandes salas com diversas repartições que comportam as inúmeras células divididas por jornais (são seis, o número de jornais que produzem). As subdivisões comportam as nove equipes, organizadas em PA's (posições de atendimento), de acordo com as tarefas que desenvolvem (teleatendimento ou telemarketing). A observação de campo deteve-se às atividades desempenhadas nas células do Jornal X.

Ao lado oposto à localização das células, existem também o setor de treinamento, a célula de monitoria e dois mini auditórios. Na parte central desta grande sala há um espaço reservado para pausas e lanches, composto por mesas, cadeiras, *pufs* e dois televisores.

De acordo com a Coordenadora Geral, o ambiente está adequado ao dispositivo legal que os regulamenta: Anexo II da NR 17. O espaço é iluminado, arejado e com isolamento acústico adequados. Os *head sets* são individuais (demarcados com um código e específico para cada trabalhador), sendo periodicamente recolhidos pela técnica em segurança do trabalho que promove a limpeza e troca das almofadas auriculares. A ergonomia também é motivo de preocupação na empresa ECM com relação aos seus funcionários, pois as PA's possuem o distanciamento estabelecido na norma regulamentadora e as cadeiras são revisadas periodicamente também.

A jornada de trabalho desses teleoperadores é de seis horas diárias, divididas em dois turnos: o matutino e o vespertino. Há quatro tipos de pausas para: lanche, ginástica laboral, "sai PA" e toailete, todas sem rigidez no controle exercido²¹

²¹ A rigidez aqui referida diz respeito ao controle do tempo das pausas. Conforme a literatura da sociologia do trabalho, nas empresas terceirizadas ocorre o monitoramento do tempo com contagem regressiva do período na tela do computador do empregado, exigindo que ele retome a PA antes que o ponto luminoso altere sua cor de verde para vermelho. Na empresa ECM, não existe esse tipo de controle rígido na tela do computador, apenas exige-se que o operador não se ausente de sua PA por períodos extremamente longos. Em uma das ocasiões de "escuta" durante a observação de campo, sentei-me ao lado de um teleoperador de vendas, ele havia efetuado umas dez ligações, sem nenhum êxito de vendas, então ele pediu licença, apenas descrevendo na tela para seu supervisor o seguinte recado: "fumar, motivo: estresse", solicitou que eu aguardasse seu retorno e saiu, voltando para PA após o término de seu cigarro. Nessa ocasião a informação que

pelos supervisores e/ ou assistentes de supervisão. Os superiores não realizam contagem regressiva do tempo de ausência na PA, desde que o teleoperador cumpra sua meta, inclusive sendo permitida sua saída da PA, em especial para os fumantes dirigirem-se ao terraço do andar onde está organizado o *Call Center*.

O sistema de software foi implementado pelo próprio setor de TI (tecnologia da informação) da Empresa ECM, de acordo com as necessidades operacionais do setor de *Call Center*. A Empresa ECM investe ainda no desenvolvimento de seus funcionários, promovendo palestras motivacionais e informativas por meio dos jornalistas que trabalham no grupo ou palestrantes conhecidos em suas áreas de atuação (administração, RH, psicologia, entre outros).

Além da rotina de trabalho desse setor, observou-se também os atores que agilizam e garantem o funcionamento dessa parte da empresa: coordenação, supervisão, assistente de supervisão e teleoperadores. É muito importante o desenvolvimento inter-relacional que se estabelece entre essas partes, pois a efetivação desses serviços depende do empenho de todos, independentemente do cargo hierárquico que ocupem, para atingirem os objetivos que os representantes da empresa lhes exige diariamente.

2.2 Descrição e características do *Call Center* da Empresa ECM

O *Call Center* observado é o setor de uma empresa de comunicação multimídia – que doravante é chamado de ECM para manter o compromisso de sigilo acordado no início da pesquisa – atuante no mercado e localizado no estado brasileiro do Rio Grande do Sul. A empresa existe desde 1957, sendo considerada, desde a sua origem, uma das maiores empresas no ramo de comunicação do país, tendo implementado seu setor de *Call Center* no final década de 1990.

Desde o seu planejamento inicial, o *Call Center* em questão foi idealizado para ser parte da própria empresa e não para ser uma parte terceirizada. Esse setor foi projetado para prestar serviços (divulgação, venda, cobrança e retenção de assinantes) e oferecer soluções aos clientes dos seis jornais produzidos pela organização. Essa pesquisa, porém, ocorreu nas células de teleoperadores que

ele me deu foi a de que não havia problema em sair da posição, desde que suas exigências de metas fossem cumpridas (nesse caso, 04 vendas por dia).

trabalham com apenas um jornal, o de maior circulação no estado do Rio Grande do Sul (denominado Jornal X por questões de confidencialidade).

No início de sua criação, o setor estava instalado no subsolo da sede principal da empresa. Porém, sua localização era considerada inadequada de acordo com as determinações e os critérios da fiscalização feita pelos auditores fiscais do trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Por recomendação do Ministério do Trabalho e Emprego, representado por um Auditor fiscal, em reunião agendada para esse fim, no início da década de 2000, juntamente com representantes das categorias dos empregadores e dos empregados, decidiu-se pela mudança do local de prestação de serviços, pelo fato de a localização antiga ser considerada insalubre. O ambiente da prestação de serviços, por estar localizado no subsolo do prédio principal da empresa, recebia a descarga do gás carbônico liberado pelos canos dos automóveis, diretamente na tubulação que distribuía o ar condicionado na central do ambiente de trabalho. Além disso, não continha a metragem ideal para abrigar um setor de *Call Center* e tampouco iluminação satisfatória que contemplasse todo o local. O grupo ECM alugou, então, um andar inteiro de um prédio comercial localizado na zona central de Porto Alegre/RS, dando início a suas atividades de telemarketing e teleatendimento nesse local em 2002.

O grupo, portanto, possui um setor próprio de Call Center, optando pela contratação direta dessa mão de obra, pois a terceirização do serviço foi rejeitada pelos diretores do grupo por entenderem que não traria benefícios para a empresa, já que o envolvimento entre as partes restaria prejudicado por uma empresa intermediária. Essa escolha teve por base a missão da empresa²², que consiste em facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo. E seus valores: ética e integridade (informação transparente e verdadeira); liberdade e igualdade (respeita a liberdade de informação e se opõe a qualquer tipo de preconceito); desenvolvimento pessoal e profissional (visa à satisfação pessoal dos colaboradores concedendo oportunidades de desenvolvimento); satisfação do cliente (proporciona a seus clientes benefício superior em relação às outras empresas do mesmo ramo); compromisso social e comunitário (compromisso com as necessidades da

²² A missão da empresa está descrita no site da empresa ECM, além disso, foi divulgada na reunião do primeiro dia de treinamento (09/08/2010) com os comentários que seguem entre parênteses, feitos pela supervisora do setor de treinamento.

comunidade); responsabilidade empresarial (busca constante de aprimoramento) e responsabilidade social (gestão ética e socialmente responsável).

A investigação dessa pesquisa dirige-se ao conhecimento do ambiente, da organização e das relações de trabalho estabelecidas dentro desse setor de Call Center.

2.2.1 – Organização e divisão do trabalho na empresa ECM

A organização do setor de *Call Center* da empresa ECM está dividida em nove células²³ (central de atendimento ao assinante, publicações, cobrança, controle de qualidade, boas vindas, *anti-attrition*, vendas, reconquista e recuperação). Todas as células são compostas por um ou mais supervisores e um número variável de teleoperadores de acordo com a demanda de tarefas de cada subdivisão. Além desses empregados, constatou-se, em cinco das nove células, o cargo de assistente de supervisão. O setor possui outras duas subdivisões que são direcionadas à padronização da rotina laboral desse departamento: o setor de treinamento e a célula de monitoria.

A – SETOR DE TREINAMENTO

Ao ingressar na empresa, o empregado, devidamente contratado²⁴, comparece, durante os 14 dias iniciais de trabalho a reuniões previamente agendadas nas dependências da empresa, com duração de seis horas diárias, cujo objetivo é conhecer e entender os processos, rotinas e dinâmicas da organização. Nesse momento o empregador mantém a continuidade de avaliação da conduta do contratado. Algumas características são imediatamente observadas, como assiduidade, compromisso, interesse e responsabilidade.

²³ Células são as subdivisões internas, de acordo com os serviços a serem prestados.

²⁴ Contrariamente ao que acontece nas empresas terceirizadas: “para manter a alta rotatividade sem grandes custos operacionais, a empresa efetua pré-contratações coletivas, faz o treinamento de todo o grupo (sem, é claro, remuneração e contrato assinado) e coloca na espera. Vários meses podem transcorrer entre a pré-contratação e a contratação definitiva. Esta servirá para substituir o operador já desgastado, com “prazo de validade” vencido. Para o operador significa o fim de um emprego de passagem e que agora é preciso encontrar outro, mesmo que seja em outra empresa de telemarketing” ROSENFELD, Cínara. **Construção da Identidade no Trabalho em Call Centers: a identidade provisória**. Ra Ximhai, septiembre – diciembre, año 2008/ Vol. 4, número 3. Universidad Autónoma Indígena de México. Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. Pp. 775 – 795.

Obteve-se permissão para acompanhar apenas três encontros de treinamento, de um total de catorze (1º, 7º e 14º), relacionados à rotina laboral que os operadores iriam desenvolver na empresa. Nos demais encontros foram tratados os fluxos internos da empresa, manuseio das ferramentas, utilização do sistema operacional (códigos, siglas, formas de cadastro, envio de informações aos supervisores, entre outros.), estratégias de venda e técnicas de abordagem e comunicação com os clientes, aos quais não foi permitido o acompanhamento.

No primeiro dia, foi divulgado um vídeo com a história do grupo ECM, narrando a origem da empresa e publicizando suas perspectivas, sua missão e seus valores. A Coordenadora Geral apresentou o jornal aos novos contratados, um grupo composto por 20 pessoas, sendo a maioria delas contratadas para atuar na área de vendas do produto. Após essa introdução, a coordenadora informou que a missão e os valores da organização devem sempre fazer parte da vida de cada um deles dali em diante e, em seguida, passou a descrever as formas de elaboração e circulação do periódico.

A área de elaboração abarca a redação (“construção do produto”), a industrial (produção do jornal), a comercial (responsável pelos anúncios, propagandas e classificados – área publicitária); a área de circulação integra a logística (distribuição), a venda avulsa (responsável pelo comércio do periódico em bancas, padarias, supermercados e sinaleiras) e a entrega em endereço domiciliar ou empresarial aos assinantes (contratação por meio da assinatura mensal, quando o produto será entregue aos clientes em dias e locais previamente acordados).

Os novos contratados recebem também orientações²⁵ inerentes à iniciativa e excelência condizentes com a prestação de serviços aos clientes, idealizado pela empresa ECM:

- a) Atender bem (“é o propósito de estarem aqui”);
- b) O cliente é muito importante (“é quem paga o SEU salário”);
- c) Oferecer atenção e cortesia;
- d) O cliente depende de nós e nós também dependemos dele;
- e) Levamos meses para conquistá-los, porém, segundos para perdê-los.

²⁵ Essas orientações foram divulgadas oralmente, durante a reunião de treinamento, pela Coordenadora Geral de Vendas da Empresa ECM aos teleoperadores recém contratados pela organização.

Reforça o discurso da empresa: “*cada um deve conhecer bem o seu papel e desempenhá-lo com excelência*” e “*nós somos peças de uma única engrenagem*”.²⁶

Posteriormente, seguiram-se informações relativas aos benefícios inclusos no salário dos funcionários do grupo (vale refeição, vale alimentação, vale transporte, auxílio creche, planos médico e odontológico e participação nos lucros e rendimentos), a forma de uso dos equipamentos individuais de trabalho, nesse caso o *head set*, conforme disposto no Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17²⁷.

No sétimo encontro com os novatos, os multiplicadores²⁸ recomendaram aos empregados alguns cuidados a serem observados ao desempenharem sua rotina laboral: compromisso de sigilo, utilização e criação de senha para acesso ao sistema operacional (via computador) e cuidados ao abrir anexos de *e-mails* recebidos em razão da possibilidade de disseminação de vírus na rede de informática da empresa.

As demais orientações envolveram normas intrínsecas à organização: tratar com respeito; manter confidência e sigilo; não fazer concorrência desleal; não aceitar cortesias; proibir o uso de drogas ilícitas; em caso de candidatura de um funcionário a cargo eleitoral, este será afastado da empresa por três meses, podendo retomar o cargo se porventura não tiver sido eleito; estimular e valorizar a participação (opinião) do público; reproduzir as declarações com fidelidade; não admitir preconceitos de qualquer espécie e respeitar a privacidade dos cidadãos.

Nesse dia a célula de monitoria e qualidade²⁹ foi apresentada aos recém-chegados. A finalidade dessa subdivisão consiste em uniformizar o estilo de atendimento de todos os jornais do grupo. Por meio de monitoria das ligações (escutas), é possível sanar as deficiências de dicção dos teleoperadores, auferir a

²⁶ Nas empresas terceirizadas, as orientações são semelhantes: “trata-se de garantir a qualidade e a satisfação do cliente, ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que é um bom negócio, mesmo quando o próprio operador sabe que não é (como vender um plano de provedor de *Internet* para quem não tem computador)” ROSENFELD, Cinara. **Construção da Identidade no Trabalho em Call Centers: a identidade provisória**. Ra Ximhai, septiembre – diciembre, año 2008/ Vol. 4, número 3. Universidad Autónoma Indígena de México. Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. Pp. 775 – 795.

²⁷Item 3 do Anexo II da NR 17: EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO. 3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (*head-sets*) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso”.

²⁸ Assim são chamados os funcionários do setor de treinamento da EMC.

²⁹ Essa célula havia sido criada há poucos meses, com objetivo de promover escutas das ligações dos teleoperadores e padronizar as condutas e argumentos da categoria. Essa subdivisão, bem como a sua composição será abordada posteriormente.

eficiência e os resultados obtidos nas campanhas de marketing dos produtos da empresa, com o objetivo de manter a excelência nos procedimentos utilizados pelo grupo. A célula é composta por dez integrantes e isso possibilita que cada teleoperador seja monitorado pelo menos duas vezes ao mês. É uma espécie de Panopticon, já que o teleoperador sabe que pode estar sendo vigiado a qualquer momento³⁰.

Durante a avaliação das escutas, são analisadas a postura ética na execução do trabalho (não fazer comentários negativos sobre a empresa, não denegrir a imagem do concorrente e não tecer comentários acerca do sistema informacional); não oferecer benefícios que não estejam autorizados (não cadastrar vendas que não foram contratadas pelo cliente, não informar descontos ou convênios inexistentes, não induzir a resposta do assinante durante o processo de pesquisa e registrar exatamente o que foi mencionado pelo cliente); não deixar o assinante esperando atendimento e não efetuar ligações particulares do telefone de sua posição de atendimento (PA).

Sobre a célula de monitoria (idealizada para atender o cliente cada vez mais exigente e manter a empresa competitiva no mercado), criada pela própria empresa, *“a monitoria nada mais é do que o retrato do trabalho realizado pelo grupo, visando sempre o melhoramento e a excelência no atendimento”* (SUPERVISORA DA CÉLULA DE MONITORIA).

³⁰ “Daí o efeito mais importante do Panóptico: induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores. Para isso, é ao mesmo tempo excessivo e muito pouco que o prisioneiro seja observado sem cessar por um vigia: muito pouco, pois o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente. Por isso Bentham colocou o princípio de que o poder devia ser visível e inverificável. Visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silueta da torre central de onde é espionado. Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo. Para tornar indecível a presença ou a ausência do vigia, para que os prisioneiros, de suas celas, não pudessem nem perceber uma sombra ou enxergar uma contraluz, previu Bentham, não só persianas nas janelas da sala central de vigia, mas, por dentro, separações que a cortam em ângulo reto e, para passar de um quarto a outro, não portas, mas biombos: pois a menor batida, uma luz entrevista, uma claridade numa abertura trairiam a presença do guardião. O Panóptico é uma máquina de dissociar o par ver – ser visto: no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto” (FOUCAULT, 1987. FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1987. P. 166 e 167.

Em seguida, a Coordenadora Geral de Vendas, finalizou a reunião, aconselhando a todos que “*realizem coisas boas, servindo aos outros, no sentido de fazer o bem. Então, as coisas irão acontecer porque a energia conspira*”. Enfatizou que o treinamento é essencial, mas também é essencial a busca e o interesse de cada um para o desenvolvimento satisfatório de suas tarefas diárias de trabalho.

No décimo quarto encontro, os novos empregados foram recebidos por duas Coordenadoras de jornais do grupo. Elas esclareceram que dentro de um período de 15 a 30 dias eles entenderiam o funcionamento do sistema das PAs de forma satisfatória. Afirmaram que a relação com o cliente constitui uma das maiores dificuldades que enfrentariam no dia-a-dia. Informaram aos novatos que as seis horas de trabalho são intensas, porquanto eles se comunicariam com os clientes (fala) durante a totalidade desse período. No entanto, essa rotina não é atribuída a pessoas fracas, pois a satisfação deverá sempre se sobrepor ao sacrifício e, por isso, todos precisarão trabalhar com satisfação e vontade. A empresa oferece capacitações periodicamente e todos deveriam aproveitar as oportunidades propostas, comparecendo às palestras e cursos agendados no decorrer do ano. Os eventos ocorreriam no auditório desse setor de Call Center e, oportunamente, haveria palestras com jornalistas renomados que compõem o grupo ECM.

Relatou-se a existência de oportunidades para todos, bastando que cada um demonstrasse vontade em alcançar seus objetivos por meio de postura e comportamento condizentes com a função que executariam. O bom atendimento contempla características como o entusiasmo, a empatia, a segurança e o interesse em oferecer soluções rápidas. Quanto à entonação da voz, recomendou-se manter um tom agradável, natural, claro, calmo e compassado.

Informou-se também que são treze as habilidades e atitudes a serem observadas pelos teleoperadores durante a rotina de trabalho:

- 1) Agilidade;
- 2) Iniciativa;
- 3) Pró-atividade;
- 4) Orientação adequada aos clientes;
- 5) Visar resultados;
- 6) Ter capacidade para resolver problemas sem acessar a chefia;

- 7) O autodesenvolvimento;
- 8) Ter objetividade e clareza nas respostas;
- 9) Possuir organização e concentração;
- 10) Agir com ética e postura;
- 11) Demonstrar habilidades de negociação e “persuasão”;
- 12) Saber “encantar” o cliente;
- 13) Ter motivação e bom entrosamento com a sua equipe.

Enfatizou-se a opção da empresa pela não utilização do script³¹ de forma “engessada”, em razão dos transtornos que causaria aos clientes. O objetivo do teleoperador reside em atender ao cliente de forma ágil e em oferecer soluções práticas aos problemas relatados pelos assinantes, uma vez que seguir e preencher um roteiro de perguntas, muitas vezes técnicas, tornaria a ligação extensa e desnecessária.

A reunião chegou ao cabo quando se apresentaram os nove passos que devem ser seguidos nos atendimentos, pois estes seriam controlados e analisados pela célula de monitoria³²:

- 1) Realizar a abertura padrão;
- 2) Localizar o assinante no sistema;
- 3) Confirmar os dados cadastrados;
- 4) Cuidar para não utilizar vícios de linguagem;
- 5) Não utilizar a tecla *mute*;
- 6) Cuidar para não fazer comentários inadequados;
- 7) Utilizar expressões de cortesia;
- 8) Manter um “sorriso” na voz;
- 9) Realizar o fechamento padrão.

³¹ Script é a forma como se denomina o roteiro de perguntas que o operador deverá seguir ao atender ou ligar para um cliente. Amplamente utilizado na maioria das empresas, sobretudo nas terceirizadas.

³² De acordo com Rosenfield (2007), “não basta ir trabalhar, trata-se de uma ‘maneira de vida’: cadenciada, sem pausas, sem cooperação entre os pares, mas ‘com sorriso na voz’”.

B – CÉLULA DE MONITORIA

Essa célula é composta por um supervisor, um assistente de supervisão e oito monitores. Incluída no planejamento para o ano de 2010, a estrutura foi idealizada durante quatro anos e finalmente o projeto foi concretizado no mês de agosto de 2010.

Integrante das estratégias da empresa ECM, a célula de monitoria é um suporte para padronizar o atendimento ao cliente cada vez mais exigente diante de um mercado altamente competitivo. Outra meta dessa subdivisão é auditar as campanhas de relacionamento com os clientes com a finalidade de averiguar se a abordagem ao cliente está sendo desenvolvida de forma eficiente e se o produto divulgado está sendo aceito de forma satisfatória.

Cada monitor realiza dezoito escutas por dia, divididas de acordo com a duração (longa, média e curta) das chamadas previamente gravadas e arquivadas no sistema. A cada escuta devem preencher um formulário padrão que indica o nível de avaliação atribuído ao diálogo desenvolvido entre o teleoperador e o cliente.

O formulário de avaliação é dividido em quatro partes: comunicação, conhecimento, postura e habilidade e parecer, contendo a avaliação que o monitor atribuiu sobre o atendimento prestado pelo teleoperador. Após o preenchimento desse documento, o resultado é enviado por meio digital (*e-mail*) ao supervisor da célula analisada, contendo a nota de 01 a 10, atribuída ao seu funcionário durante a avaliação da escuta.

Os monitores têm autonomia para elaborar um parecer e avaliar os operadores, pois foram submetidos a inúmeros treinamentos, durante um mês, para alinharem as percepções e entendimentos desejados por esta célula (monitoria) em relação às demais subdivisões do setor de *Call Center*.

O principal objetivo da avaliação elaborada pela célula de monitoria é manter a qualidade no atendimento ao cliente³³. A partir da análise do resultado das

³³ MILLS descreve: “Quando arranjam um emprego, os *colarinhos brancos* não vendem apenas seu tempo e energia, mas também suas personalidades. Vendem por semana ou por mês o sorriso e os gestos amáveis, e devem exercitar a pronta repressão do ressentimento e da agressividade. Esses traços pessoais têm relevância comercial, são necessários à distribuição mais rendosa dos bens e serviços. E ei-nos diante dos novos pequenos maquiáveis, alugando seus talentos pessoais para lucro de outros, segundo regras [disciplina e adaptação] estipuladas pelos seus superiores”. MILLS, Charles Wright. **A Nova Classe Média**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. P. 19

avaliações são realizados cursos e palestras de qualificação interna aos teleoperadores.

A célula de monitoria, atualmente, acompanha os processos de seleção e participa da análise do perfil dos interessados à vaga na empresa ECM. As principais características que almejam encontrar nos pretendentes ao posto de trabalho são os valores, as atitudes, o comportamento e o comprometimento com a organização. Em contrapartida, os aspirantes à vaga devem ter qualidades que justifiquem o investimento na contratação deles por parte da empresa. Além disso, são exigidas as qualificações-padrão que, de acordo com a coordenadora dos recursos humanos da empresa ECM, são: ensino médio completo, conhecimentos de informática, boa dicção e desinibição para dialogar com os clientes.

Embora a célula de monitoria tivesse iniciado suas atividades há apenas três meses, antes da observação desse treinamento, seus responsáveis afirmaram que os resultados até então alcançados vinham sendo satisfatórios. Segundo a supervisora da célula de monitoria, os teleoperadores receberam bem as análises feitas pelo setor, pelo fato de estarem envolvidos com os projetos da empresa, e mencionam por meio desses retornos o ideal de melhora e crescimento junto com a organização.

2.2.2 – Subdivisões do trabalho na empresa ECM

O *Call Center* do Jornal X da empresa ECM possui 278 trabalhadores, distribuídos em nove células de prestação de serviços, conforme planejamento de teleatendimento (modo receptivo de ligações) e telemarketing (modo ativo de ligações), ou seja, as tarefas são distribuídas de acordo com a função de cada subdivisão. As modalidades de teleatendimento (receptivo) compreendem as células: Central de Atendimento ao Assinante e Anti-Atriction. A célula de Publicações é a única célula mista, já que realiza tanto o telemarketing quanto o teleatendimento. Já as modalidades de telemarketing (ativo) compreendem as células: Cobrança; Wellcome Call; Serviço de Garantia e Qualidade; Recuperação; Reconquista e Vendas.

As funções exercidas no setor de *Call Center* da empresa ECM e específicas do Jornal X são seis: Coordenação Geral; Coordenação de Vendas; Coordenação de Serviços; Supervisão; Assistência à Supervisão e Teleoperação.

A – CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ASSINANTE (CAA)

Essa subdivisão é composta por cinquenta e cinco pessoas, sendo três supervisores, três assistentes de supervisão e quarenta e nove teleoperadores, todos atuando na forma receptiva (prestam serviços de teleatendimento, solucionando dúvidas e problemas suscitados pelos clientes, assinantes do Jornal X).

O horário de funcionamento dessa célula é das 8hs às 20hs, ocorrendo troca de turno às 14hs para os teleoperadores, que cumprem jornada de 6hs diárias. Para os supervisores e assistentes, a jornada se perfaz em 8 horas diárias. Inclusive, essa é a única célula que presta serviços aos domingos e feriados. A partir das 14hs há troca de turno entre os operadores que atendem pela manhã e os que iniciam a jornada à tarde (até às 20hs). Cada operador possui sua própria PA, dividindo somente com o colega do turno oposto. Enquanto aguardam a saída do colega de sua PA, são orientados a permanecerem em pé, fazendo leituras do jornal do dia para que tenham condições de esclarecer dúvidas.

Nesse setor são atendidas todas as questões relacionadas à assinatura do Jornal X, incluindo os problemas quanto à forma de entrega do periódico, danos causados pelos entregadores (na cerca elétrica, nas plantas, etc.), não recebimento do jornal, entre outros. Os problemas mais recorrentes dos assinantes são: o recebimento malsucedido do periódico, falha quanto ao modo de entrega, jornal que chega na residência molhado em dias de chuva ou rasgado. Existem casos em que o entregador atinge a cerca elétrica da casa, por exemplo, ou gera dano a algum vaso ou planta do pátio da casa. Nestes casos a reclamação é feita nesse setor (CAA). Então, um empregado “perito” da empresa se desloca até a residência do assinante para averiguar a possibilidade de a avaria ter ocorrido por culpa do entregador. Em tal caso, o conserto é autorizado e o valor máximo que a empresa concorda em pagar é em torno de R\$ 60,00 (sessenta reais).

Costuma-se registrar também a alteração do endereço, quando o cliente solicita receber o jornal por um determinado período ou definitivamente em outro local. De dezembro a março, os assinantes costumam solicitar o recebimento do jornal em suas casas de veraneio (nas praias do Rio Grande do Sul ou Santa Catarina, onde é possível fazer a entrega).

As metas são atingidas em grupo. Para que sejam atingidas, requer-se da eficiência (95% das chamadas deverão ser atendidas) de todos os envolvidos. A eficiência significa que o tempo de espera do cliente em linha, ao telefonar para a central de atendimento ao assinante, não pode ultrapassar um minuto, bem como o número de chamadas perdidas deve ser o mínimo (pelo menos duas ou três chamadas por teleoperador por dia).

Existe uma “submeta”, tão importante quanto à meta, que são as pesquisas de qualidade do produto (os operadores do CAA devem ligar para os clientes e tomar nota de algumas respostas por eles informadas: “o que achou do jornal de hoje?”, “Qual matéria chamou mais sua atenção?”, “Qual a foto chamou mais sua atenção?”, “Qual matéria você gostaria de ver no jornal?”, “Qual é o colunista com o qual você mais se identifica?”). O número de pesquisas exigidas é de cem por dia, sendo solicitadas cinquenta em cada turno. Ao final do mês, o relatório deve conter pelo menos 3.000 pesquisas, pois este setor é o único que trabalha de segunda a domingo, incluindo feriados.

Os supervisores cuidam do desenvolvimento da equipe por meio de monitoramento, tendo acesso direto à coordenação. Analisam cenários e processos, apontando a necessidade de melhorar o serviço de prestar informações e solucionar problemas.

Os assistentes de supervisão são considerados, pelos supervisores, profissionais que prestam um suporte a eles e aos teleoperadores. Exercem a função de apoio para auxiliar na solução de dúvidas e problemas enfrentados pelos operadores e para controlar a qualidade dos atendimentos, o tempo de espera das chamadas dos clientes em linha aguardando atendimento. Controlam também o horário de entrada e de saída dos teleoperadores, assim como suas pausas.

Os relatórios da célula são gerados pelos assistentes em três momentos: às 8h30m é verificada a eficiência no atendimento, ou se não existem muitos clientes em espera de atendimento, às 12h verificam-se os cenários do grupo como: tempo de atendimento, tempo de espera e número de pesquisas realizadas, às 20h conduzem o fechamento, ou seja, contabilizam tudo que foi realizado no decorrer do dia.

O trabalho dos teleoperadores consiste basicamente em repassar informações (sanar dúvidas) aos clientes e registrar reclamações dos mesmos. São

orientados a registrar todas as operações efetuadas com o cliente para que outros colegas possam acessar e visualizar o histórico pormenorizado do assinante e conhecer o desdobramento dos contatos anteriores. As tarefas dos teleoperadores consistem em: transferir endereços; solucionar problemas referentes à cobrança da assinatura mensal do jornal; solucionar problemas referentes à entrega do exemplar e atender aos pedidos de cancelamento da assinatura mensal.

B – ANTI-ATRICTION

Essa subdivisão é composta por vinte e nove pessoas, sendo uma supervisora e vinte e oito teleoperadores, todos atuando na forma receptiva (prestam serviços de teleatendimento, quando tentam reter os clientes e evitar que cancelem a assinatura do Jornal X). Portanto, as tarefas dessa célula consistem em cancelar ou tentar demover a intenção de cancelamento da assinatura por parte do cliente. As ligações são oriundas (repassadas) da central de atendimento ao assinante, cujos clientes possuem a intenção em cancelar o contrato. É uma espécie de central de relacionamento. Essa célula atua somente na modalidade receptiva.

Eles recebem a orientação para tentar manter o cliente, oferecendo descontos, isenção de um mês de pagamento da mensalidade, por exemplo, caso a entrega não tenha ocorrido a contento no mês anterior ou brindes como canecas, aventais e livros de culinária com o logotipo da empresa ECM. Nesses casos, devem verificar e acompanhar se o cliente recebeu os brindes.

Toda solicitação de cancelamento proposta a outras células deve ser repassada aos operadores do *Anti-Atriction* para que eles tentem reverter a intenção do cliente em cancelar a assinatura. Existe um controle feito em conjunto com a CAA, em que esta célula deverá repassar 90% das ligações para serem solucionadas pelo Anti e apenas os outros 10% (no máximo) poderão ser resolvidos na CAA.

A meta diária a ser atingida é de 50% de reversão individual. O próprio operador faz o controle para verificar diariamente se atendeu o percentual estabelecido. A orientação da supervisão é que o número de reversões seja maior que o número de cancelamentos.

A supervisora orienta os teleoperadores a compreender sempre os motivos que levam o cliente a solicitar o cancelamento da assinatura para, somente em seguida, argumentar na tentativa de reverter sua decisão. Devem tentar fidelizar o cliente à empresa, mantendo o contrato com o assinante por tempo indeterminado.

A supervisora solicita, ainda, que seus funcionários proponham sugestões para o bom funcionamento da célula. Analisa as propostas em conjunto com a coordenação para que possam implementar aquelas que considerarem importantes.

Ela controla três indicadores:

1) Taxa de solicitação de suspensão temporária da assinatura (a assinatura fica suspensa e o cliente deixa de pagar algumas mensalidades).

2) Taxa de solicitação sem suspensão temporária da assinatura (aqueles que permaneceram com a assinatura e pagamento do jornal).

3) A média de suspensões da assinatura dos jornais da rede: o número médio dos seis jornais.

Ela elabora também um ranking para observar cada operador e, quem estiver com o rendimento de reversão individual abaixo de 50% (considerado um indicador muito baixo), será chamado pela supervisão para dialogarem. O aproveitamento sempre deverá ser superior a 50%.

Uma vez por mês, a supervisora convoca a equipe para um treinamento/reciclagem, baseado em campanhas motivacionais e troca de idéias para implementar procedimentos necessários ao desempenho das tarefas.

Os teleoperadores devem sempre tentar convencer ao máximo o cliente a permanecer com a assinatura em vigor. Algo que motiva frequentemente muitos clientes a cancelar é o fato de os vendedores não esclarecerem suficientemente o que os assinantes estão contratando.

Os teleoperadores podem contatar diretamente o setor de logística para que as entregas sejam regularizadas conforme a necessidade do cliente. O teleoperador que atender um determinado caso deve acompanhá-lo por até 20 dias a solução do problema, objeto da reclamação do cliente. O cliente permanece neste período identificado no sistema por um código específico de verificação. Caso não seja possível sanar o problema, cancela-se a assinatura. Em seguida, os dados do cliente são direcionados para o *mailing list* da célula de recuperação.

C – PUBLICAÇÕES

Como dito anteriormente, essa é a única subdivisão que atende e efetua ligações. É composta por nove pessoas, sendo uma supervisora, três teleoperadores de serviços (modo receptivo de ligações) e cinco teleoperadores de vendas (modo ativo de ligações).

Essa célula foi criada em abril de 2010 e sua implementação ocorreu em razão da necessidade de mapeamento das operações de vendas das publicações de forma apartada das demais células. Em maio foram contratados cinco teleoperadores com perfil voltado somente para área de vendas (modalidade ativa) para divulgar e oferecer os produtos do grupo empresarial aos consumidores (assinantes ou leitores dos jornais do grupo).

O grupo recebe, mensalmente, da coordenação do *Call Center* da empresa ECM uma meta de duas mil vendas a cumprir. O recebimento de comissão depende do êxito em satisfazer essa meta em equipe e, se forem bem sucedidos, todos recebem igual percentual em seus salários. A meta a ser atingida está baseada no faturamento e é coletiva. Os incentivos para o cumprimento das metas propostas pela empresa residem em dois tipos de campanhas: a campanha semanal, quando são sorteados brindes como eletrodomésticos e a campanha relâmpago, quando são sorteados ingressos de cinema entre os teleoperadores.

A supervisora auxilia os teleoperadores receptivos com treinamentos e apresentações de *briefings* de produtos novos. Para ela, interessa perseguir a meta das vendas. O controle de produtividade dos teleoperadores é solucionado por meio de *feedback*. Ela promove uma reciclagem/ treinamento ao início de cada mês e organiza planos de contingência quando falta brinde ou produto para distribuir entre os empregados da base.

Controla as entregas (logística), acompanha e estimula seus funcionários que estão enfrentando algum problema pessoal (tenta solucionar ou oferecer alternativas como a troca de turno, por exemplo). Também tenta desenvolver e buscar alternativas para que os teleoperadores consigam demonstrar empenho em suas tarefas, através de diálogo e de *feedback*.

Na modalidade receptiva, os operadores realizam vendas dos produtos que são publicados pela empresa ECM, aos assinantes que preferem comprar a coleção

completa, antes de serem disponibilizadas nas bancas. A venda desses produtos é ofertada também para não assinantes dos jornais do grupo. O canal receptivo das ligações oriundas desses interessados é o mesmo, mas com um custo maior em relação àquele praticado para quem já é cliente da empresa ECM.

Os três teleoperadores de serviços (modo receptivo de ligações) também têm a tarefa de ligar para os clientes que não receberam o(s) produto(s) em dez dias úteis e que reclamaram para os teleatendentes da CAA. Esses três funcionários devem acompanhar o recebimento do produto reclamado pelo cliente (a efetiva entrega da compra ao comprador).

Não há meta preestabelecida; basta que atendam todas as solicitações via receptivo e solucionem os casos cadastrados no código “500”, que significa efetuar ligações para resolver os problemas pendentes. Dispõe do prazo de 48 horas para entregar o que prometeram ao cliente ou solucionar o problema ocorrido. Ou seja, a meta é manter suas tarefas de atendimento em dia.

Os teleoperadores de venda efetuam ligações para oferecer as publicações da empresa ECM aos assinantes que não ligaram para comprar esses produtos. Eles possuem “autonomia” para inovar, pois a empresa permite que as abordagens sejam de acordo com o perfil do comprador, podendo o teleoperador argumentar da forma que entender conveniente para convencê-lo. Não possuem script prévio para abordar os clientes, sendo necessário apenas cumprir as orientações repassadas durante o período de treinamento quanto à forma de abertura e fechamento de cada ligação e ter cuidado com a linguagem utilizada com os assinantes³⁴.

As técnicas empregadas para a abordagem consistem em visualizar o perfil dos clientes antes de efetuar a ligação e verificar o que podem oferecer com base em compras feitas anteriormente (o que comprou, a faixa etária que deverá ser compatível com o produto a ser oferecido, etc...). Optam por abordar clientes cujo

³⁴ De acordo com Rosenfield (2008) na empresa terceirizada: “há um *script* mínimo e rígido (que pressupõe chamar o cliente pelo nome, ter o ‘sorriso na voz’, além de fornecer as informações mínimas definidas *a priori*) que deve ser associado a uma margem de autonomia (adaptação ao cliente: idade, região, escolaridade, humor, interação). Tanto a subjetividade e os afetos do cliente quanto do operador interferem para limitar o ‘fechamento’ dentro de moldes rígidos do tipo pergunta e resposta”. Nesse caso, a notável diferença que se estabelece entre os *scripts* repassados é: na terceirizada vislumbra-se uma situação de pouca autonomia, tendo em vista a exigência de conduzir o cliente no formato pergunta-resposta. Já na empresa ECM não há nenhuma exigência neste sentido, pois eles precisam cumprir as determinações de abertura e fechamento da ligação e neste ínterim, possuem liberdades para convencer o cliente, mesmo sem a utilização do instrumento pergunta-resposta, algo que podemos denominar muita autonomia.

tempo de contrato é mais antigo como assinante dos jornais da rede por já conhecerem bem a marca. Também confeccionam sinopses dos livros, enfatizando os pontos que consideram mais importantes para despertar o interesse dos compradores em potencial.

D – COBRANÇA

Essa subdivisão é composta por vinte e sete pessoas, sendo uma supervisora, uma assistente de supervisão e vinte e cinco teleoperadores. Todos atuam na modalidade ativa, realizando cobrança dos assinantes com mensalidades do Jornal X em atraso.

A supervisora conduz diariamente o momento de abertura, no início da jornada de trabalho, ou seja, nos trinta primeiros minutos da manhã e nos trinta primeiros minutos da tarde, quando há a troca de turno dos funcionários às 15h. Durante a abertura do turno, a supervisora dialoga com os funcionários, os parabeniza pelos resultados obtidos no dia anterior e solicita que tenham atenção e cuidado ao abordarem os devedores, no sentido de serem educados e esclarecedores em suas ligações.

O assistente de supervisão efetua ajustes, concedendo descontos ou abonos aos clientes, alterando a data de vencimento conforme necessidade do devedor e controlando números diários, objetivando atingir a meta de cobrança mensal.

Os teleoperadores são orientados a iniciar e finalizar as ligações, solicitando auxílio do supervisor e do assistente de supervisão o mínimo possível. Em caso necessário, podem utilizar o intervalo chamado “sai PA” e buscar soluções que dependam da resposta de teleoperadores de outras células, quando houver pendências que necessitem de respostas desses outros colegas.

Os teleoperadores dessa célula são considerados especialistas em retenção e percebem um salário maior em relação aos atendentes da CAA. Recebem também uma comissão chamada “prêmio de vendas” quando atingem a meta estipulada quanto ao número de cobranças exitosas.

A meta do grupo da célula da cobrança é composta por 30 resoluções/dia ou reversão. O grupo é orientado a cancelar o menor número de assinaturas possível.

Para receber comissão, seus integrantes dependem do desempenho de outras duas células: *anti-attrition* e recuperação.

Para estimular a obtenção das metas, são propostas algumas gincanas ou brincadeiras, como, por exemplo, a “gincana fura olho”. A cada cinco resoluções, o operador pode escolher um número disposto em um painel e, ao “furá-lo”, recebe um brinde (pote plástico, lápis, caneta, guloseimas, etc.). Em todos os meses são propostas brincadeiras para incentivá-los a atingir a meta proposta.

E – WELCOME CALL

Essa subdivisão é composta por doze pessoas, sendo uma supervisora (que é também supervisora da cobrança), uma assistente de supervisão (que é também assistente da cobrança e do *anti-attrition*) e dez teleoperadores, todos atuando na forma ativa. A função dessa célula é dar boas vindas aos novos assinantes do Jornal X, isto é, aos clientes que acabaram de contratar o recebimento do jornal em sua residência ou local de trabalho.

Num dos sete primeiros dias após tornar-se assinante do periódico, o cliente recebe um telefonema desejando-lhes boas vindas. Os teleoperadores são orientados a confirmar, durante a ligação, todos os dados cadastrados do cliente no momento da contratação; se a entrega está sendo efetuada; a modalidade de assinatura contratada; devem também informá-los sobre os serviços disponíveis, oferecer para venda as coleções de livros e CDs do setor de Publicações; informar o período que possuem para suspender a assinatura em situação de eventualidade; enfim, sanar todas as dúvidas dos clientes.

A meta a ser atingida nessa subdivisão é de 25 ligações com êxito por dia para cada teleoperador (o êxito consiste em o cliente atender ao telefonema e o operador conseguir confirmar seus dados cadastrais). Também compõe a meta diária a venda de três cartões ao assinante por operador.

Para receberem comissão, dependem do desempenho das células de vendas (*prospect*) e de reconquista. Para isso, existem campanhas motivacionais para incentivar os operadores a cumprir a meta diária. São oferecidos ingressos para shows, cinemas ou teatros e bolsas com a logomarca do jornal X.

A supervisão soluciona as situações consideradas de maior complexidade. Acompanha os problemas que são devolvidos para o setor de origem (para as outras

células) em busca de solução. Orienta os teleoperadores por meio de *feedback* quando há necessidade de oferecer um retorno aos funcionários através de orientações.

A assistente de supervisão controla a produtividade de cada teleoperador, preenchendo algumas tabelas que apontam as necessidades de desenvolvimento e melhoria em determinadas tarefas. Também conversa individualmente com os operadores, como forma de oferecer uma atenção exclusiva a cada um deles e soluções ajustadas a cada situação. De acordo com a assistente, isso lhes traz um sentimento de gratificação e reconhecimento. Outra incumbência da assistente de supervisão é promover campanhas motivacionais e executá-las em conjunto com as supervisoras. Supervisiona o desempenho de cada um dos operadores, diariamente, exigindo que atinjam a meta proposta e também controla o período de pausas de cada um.

F – SERVIÇO DE GARANTIA E QUALIDADE (SGQ)

Esta subdivisão é composta por treze pessoas, sendo uma supervisora e doze teleoperadores divididos em dois turnos, todos atuando na forma ativa de ligações. O horário de funcionamento deste setor ocorre das 8h às 20h, tendo troca de turno às 14h para os teleoperadores, que cumprem jornada de 6 horas diárias. Para o supervisor, a jornada é de 8 horas diárias.

O objetivo central dessa célula é oferecer aos clientes o recebimento do jornal de forma satisfatória, ou entregar os jornais da empresa a contento de seus assinantes. As principais atividades desenvolvidas nessa célula são: confirmar a localização do endereço do assinante com o distribuidor (terceirizado); solucionar problemas relatados pela célula do *Welcome Call* (quando os novos assinantes recebem ligação de boas vindas e apresentam problemas quanto ao recebimento do jornal); resolver as situações reincidentes (acompanham o fato até sua solução final); controlar as entregas dos produtos da célula de Publicações.

São mais comuns as falhas quanto ao modo de entrega e o não recebimento do jornal em um determinado dia ou período. Diante dessas situações, consideradas críticas, a supervisora entra em contato com a empresa terceirizada que realiza a entrega dos jornais com a finalidade de solucionarem os problemas de distribuição dos jornais da empresa ECM.

A gestão dessa supervisora teve início em maio de 2010, momento em que passou a revisar todos os trâmites do setor, inclusive a meta, em razão da qualidade que devem oferecer. A gestão anterior exigia 80 resoluções por dia da equipe, número que era considerado dificultoso em atingir e manter a qualidade condizente com as regras da empresa ECM.

Os objetivos e desafios propostos pela nova gestora aos teleoperadores são: oferecer qualidade sempre, analisar as situações partindo da análise individual de cada caso ou se necessário em conjunto com a empresa de logística terceirizada (endereços onde não há entrega por ser considerado zona de risco, por exemplo) e padronizar em rede os seis jornais da empresa ECM.

As principais reclamações recebidas pelos teleoperadores referem-se ao fato de o cliente não receber o produto no local solicitado: no endereço ou no local onde deixar o jornal na residência (caixa do correio ou no pátio) e as entregas prometidas em locais considerados áreas de risco e não informados no momento da contratação.

O monitoramento e o controle efetuados pela supervisão compreendem apenas o êxito que os operadores devem alcançar nas soluções que oferecem aos assinantes e o rendimento que proporcionam à empresa por contornar o problema.

Trata-se de uma célula que requer muita tolerância por parte dos teleoperadores, pois o assinante encontra-se desgastado e irritado por já ter reclamado por três vezes, anteriormente, à célula da CAA. De modo que, ao receber uma ligação de um operador da célula SGQ, o cliente tende a desconfiar que seu problema reste sem solução.

G – RECUPERAÇÃO

Essa subdivisão é composta por quarenta e uma pessoas, sendo três supervisores, um assistente de supervisão e trinta e sete teleoperadores (vinte e dois prestam serviço pela manhã e quinze à tarde), todos na forma ativa.

Os operadores dessa subdivisão realizam ligações para tentar resgatar os clientes que já cancelaram a assinatura, ou seja, pelos próximos seis meses recebem ligações dos operadores da célula de recuperação após o cancelamento do contrato. Então, durante seis meses, após o cancelamento, o consumidor pode receber mais de uma ligação. As tarefas dessa célula consistem em ligar para os ex-

assinantes e tentar recuperá-los. Para isto oferecem alguns brindes como canecas, aventais e livros de culinária com o logotipo da empresa ECM.

Os supervisores são responsáveis por transmitir um retorno (*feedback*) para os teleoperadores desta subdivisão sobre a eficiência de cada um deles e por motivá-los por meio de palavras de incentivo; geralmente o supervisor encaminha-se para a base da célula e orienta-os a utilizar argumentos com ênfase na recuperação do ex-cliente. Realizam também monitorias com os teleoperadores, conduzindo avaliações de comunicação, argumentação, postura, empatia e tom da voz. Avaliam e conversam com a equipe. Solicitam que tenham responsabilidade, conhecimento, habilidade e atitude em suas condutas diárias. Controlam a produtividade de cada um dos teleoperadores por meio de gráficos que são preenchidos diariamente.

O assistente de supervisão controla e “alimenta” as planilhas de desempenho dessa subdivisão, ou seja, cuida dos números que devem ser obtidos pelo grupo. Também presta suporte às tarefas desempenhadas pelos supervisores para que estes possam se ausentar da célula para finalizar demandas ou participar de reuniões.

A meta individual estabelecida é de seis recuperações por dia. Os operadores podem oferecer alguns benefícios para recuperar o assinante. Por exemplo, se o ex-assinante estiver com duas mensalidades em atraso, a mais antiga poderá ser abonada e apenas uma delas ser cobrada. Ao grupo é solicitada a recuperação de 210 a 220 assinantes por dia e em torno de seis mil por mês.

H – RECONQUISTA

Essa célula é composta por dezesseis pessoas, sendo uma supervisora, uma assistente de supervisão e catorze teleoperadores (ativos). O *mailing list* com o qual trabalham é composto por clientes que já cancelaram a assinatura há mais de seis meses, porém permanecem na carteira de clientes da empresa, recebendo ligações de forma rotativa entre os operadores.

A supervisora informa que o comportamento e postura exigidos dos teleoperadores devem ser semelhantes aos dos teleoperadores da célula de vendas (a rotatividade também é bastante semelhante, pois se não atingirem os resultados, não permanecem no posto de trabalho). Os empregados contratados para essa

subdivisão costumam vir de fora da empresa, dificilmente são oriundos de outras células, em razão do valor do salário, que é maior.

A supervisora realiza as dinâmicas e convida os teleoperadores para assistir a vídeos motivacionais, faz o acompanhamento regressivo da meta a ser atingida de hora em hora. Controla a rotina do grupo e cada um dos operadores em tempo real quanto ao número de reconquistas que estão atingindo. As aberturas são conduzidas pela supervisora em cada turno, diariamente, ocorrem às 9h e às 15h, tendo como principal objetivo, repassar os números (metas) a serem alcançados e as ofertas que podem ser concedidas aos clientes naquele dia.

A assistente de supervisão controla alguns índices: a quebra (tudo que os operadores digitam deve ser supostamente pago); o realizado (tudo que foi vendido e efetivamente pago); as vendas (diz respeito à meta do mês a ser atingida); a projeção (quanto ainda falta ser vendido para atingir a meta solicitada ao final de cada dia). A assistente incentiva os teleoperadores, conduzindo algumas campanhas motivacionais. Controla a rotina e a planilha da célula e, além disso, na ausência da supervisora, conduz as reuniões de abertura. Ao perceber problemas comportamentais (insubordinação, ausências constantes e desídia), ela pode intervir (com orientações) ou repassar a situação à supervisora.

As estratégias dessa subdivisão são: fazer o consumidor lembrar-se da importância social acerca do recebimento e leitura do jornal para, após, informarem as propostas. Os operadores continuam o diálogo buscando mais elementos para tentar reconquistar o cliente (perguntam o que ele faz; se têm filhos; por exemplo). Evitam utilizar uma fala “mecânica” para não parecer robotizados, por isso possuem autonomia para criar argumentos. Tentam angariar o máximo de características do cliente e de sua família para complementarem seus discursos, na tentativa de reconquistá-los.

I – VENDAS

Essa subdivisão é composta por setenta e oito pessoas, sendo quatro supervisores, dois assistentes de supervisão e setenta e dois teleoperadores (são trinta e nove pela manhã e trinta e três à tarde). Todos desempenham seus serviços na forma ativa, oferecendo assinaturas do jornal X.

Ao iniciar cada turno, são divulgados aos operadores os números da meta a ser atingida no dia. Os supervisores atualizam, regressivamente, os números de hora em hora, isto é, divulgam a equipe quantas vendas ainda precisam cumprir a cada hora. Os supervisores controlam os indicadores do dia, os teleoperadores e as ofertas (tabelas, *mailings*, orientações...).

A meta individual exigida de cada operador é de três vendas por dia, são orientados também a acompanhar a entrega do exemplar, além de controlar o pagamento da mensalidade referente ao primeiro mês de cada um dos novos clientes que contrataram o recebimento do jornal X, após terem acordado com o teleoperador a assinatura mensal do periódico.

A meta mensal que deve ser atingida pelo grupo é de 4.000 vendas digitadas e de 3.000 a 3.300 vendas pagas. Para isso, os supervisores são orientados a direcionar as vendas de acordo com o horário da jornada de trabalho dos operadores para determinadas regiões do estado.

A célula de vendas funciona de segunda a sábado. Diariamente, os teleoperadores são “desafiados” a atingir as metas por meio de campanhas motivacionais. A principal característica exigida no perfil de um candidato a operador de vendas é a de ser competitivo. Com isso, a supervisão instiga o grupo dividindo-os em duas equipes e promovendo ações competitivas (Lado A X Lado B) durante o período de contrato de experiência. A equipe que atinge a meta participa do sorteio de um prêmio mensal, como televisores, fornos elétricos e notebooks. Para essa subdivisão, são oferecidos produtos “mais atraentes” aos teleoperadores, em razão da grande dificuldade de sua adaptação e permanência nessa célula, pois é a que apresenta maior rotatividade nesse setor de *Call Center*.

Os supervisores avaliam os novos empregados durante o contrato de experiência (90 dias), porque, de acordo com os superiores, esse período é suficiente para conhecer o desempenho do novato. Caso ele não demonstre o retorno esperado pela empresa ECM, é dispensado ao final do período de experiência.

Os operadores podem liberar alguns benefícios para atrair os consumidores e convencê-los a assinar o Jornal X, como, por exemplo, descontos de até nove reais por assinatura completa do periódico, mais a entrega de um brinde da empresa

de livre escolha do cliente. Essas tabelas são disponibilizadas mensalmente pelo setor de marketing da empresa ECM.

Outra peculiaridade dessa subdivisão é a contratação de pessoas novas na empresa e não oriundas de outras subdivisões. De acordo com o supervisor, não são todos que possuem o perfil para enfrentar a “pesada” demanda das vendas. Dentre as características analisadas, os interessados devem, fundamentalmente, apresentar boa argumentação e capacidade de persuasão para vender os produtos. Por isso, selecionam pessoas que já trabalharam com vendas de cartões ou no setor de vendas em outros *Call Centers*. De acordo com a supervisão, pessoas que já atuaram como vendedores em lojas são desclassificados, pois não possuem esse perfil, já que aguardam que o consumidor vá até o produto sem necessitar de grandes argumentações para convencê-lo a comprar.

Os assistentes de supervisão solucionam problemas quanto ao modo da entrega dos periódicos, prestam auxílio e liberam benefícios aos operadores para que estes possam oferecê-los aos clientes. Também aconselham os teleoperadores quando não estão produzindo de forma suficiente e de acordo com as metas exigidas pela empresa. Os assistentes controlam ainda as planilhas e encaminham processos de cunho mais burocrático. Controlam os problemas que retornam para serem solucionados na própria célula, oferecem o retorno aos clientes que relataram alguma dificuldade a ser resolvida. Contabilizam os cancelamentos de assinaturas, ocorridos no Jornal X a cada mês. Avaliam a frequência e produtividade dos teleoperadores da célula de vendas, verificam as condições diárias de trabalho nas PAs. Fiscalizam ainda o tempo de cada uma das pausas quando o operador está usufruindo as mesmas, para que não extrapolem demasiadamente o limite permitido, observam o tempo em que o operador permanece parado em sua PA sem efetuar ligações (não está produzindo).

Aos sábados, formam grupos para promover interações diferentes entre os teleoperadores como: tenda de tarô, tenda de festa junina, tenda dos conselhos... A cada semana promovem uma brincadeira diferente, por exemplo, fura balão (contendo um bilhete com a descrição de um brinde) ou caixa dos buracos (escolhe-se um entre três buracos para colocar a mão e agarrar um brinde), etc.

Os supervisores conduzem as avaliações, promovem o *feedback* e propõem treinamentos de reciclagem a sua equipe. A coordenação controla e define a equipe,

dirige as metas a serem atingidas diariamente e planejam campanhas motivacionais mais contundentes para essa célula, por ser a que apresenta maior dificuldade em manter um grupo coeso.

Os teleoperadores, a cada venda realizada, devem movimentar uma espécie de “chocalho”, composto por um punhado de arroz dentro de dois copos plásticos vedados um contra o outro. Após o movimento desse objeto, todos aplaudem o colega e transmitem palavras de ânimo para o grupo. De acordo com o supervisor, esse comportamento é utilizado para que eles “troquem energia”, transmitam vibrações uns aos outros e principalmente aos que não estão conseguindo vender, porque “a coisa aqui é suada”, afirma a entrevistada.

Embora seja uma subdivisão que conceda salários mais elevados, é também a célula de maior rotatividade do *Call Center* pesquisado, pois nem todos estão preparados para enfrentar uma rotina considerada “forte”. Uma teleoperadora relata que muitos colegas desistem por não suportarem a pressão por vendas e tampouco os insultos que recebem dos consumidores, inclusive adoecem em razão dessa rotina pesada e alguns chegam a desenvolver quadros de depressão. A pressão e o xingamento são fatores que se tornam repetitivos no dia a dia desses operadores. Em torno de 10% das ligações que efetuam são para clientes exaltados que desferem insultos contra os vendedores. A entrevistada atribui a alta taxa de rotatividade também à grande pressão que os superiores exercem, pois são poucos os que conseguem ficar expostos a essa rotina. Exemplifica com o relato de uma colega que realizava muitas vendas (chegando a receber salários de três a quatro mil por mês), mas que pediu demissão, pois não suportava mais viver essa rotina diária, sendo objeto de insultos dos clientes e pressão dos supervisores.

2.3 – Perfil do teleoperador de *Call Center*

Quanto ao perfil dos trabalhadores, tanto os verificados na pesquisa de campo quanto dos teleoperadores que laboram em empresas terceirizadas, para a seleção da vaga, são exigidas qualificações bastante parecidas. Ou seja, para assumir o posto de trabalho devem ter, de modo geral, ensino médio completo e mais de dezoito anos de idade. São imprescindíveis estas características. Sobre a qualificação versus trabalho parcelado, ressalta-se que

A atividade de telemarketing e os *Call Centers* parecem configurar um desafio analítico para as mais diversas questões teóricas antes citadas, pois, nessas empresas, seria executado um trabalho parcelado, mas que exige qualificações. Supõe-se que, nelas, esteja se constituindo um nicho ocupacional híbrido: por um lado, um trabalho parcelado e, por outro, trabalhadores qualificados ou em processo de qualificação. Nesse sentido, hipoteticamente, supõe-se que as atividades de telemarketing configurariam *empregos-trampolim*, ou seja, postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade ou concluem seus estudos, sua formação ou sua graduação (MOCELIN e SILVA, 2008).

Essas características são imperativas nas empresas que contratam mão de obra para terceirizar esses serviços a outras empresas (tomadoras) que necessitam de mão de obra para teleatendimento e telemarketing para comercializar os produtos que representam. Na empresa ECM, cuja contratação ocorre de forma direta (possui setor internalizado), não se identifica o mesmo sentido, pois o tempo médio de permanência no emprego desses teleoperadores são bem notáveis (ultrapassam a dois ou três anos) se comparados ao tempo de duração do contrato fora dessa organização. Muitos saem e retornam para a empresa ECM, encontra-se, inclusive, teleoperadores de vendas com formação superior e que se recusam a buscar vaga nas suas áreas de graduação (formação superior) em razão de o salário não ser tão atrativo quanto ao que percebem na célula de vendas do setor de *Call Center* da Empresa ECM.

No setor de *Call Center* investigado, da Empresa ECM, as atividades desenvolvidas são de teleatendimento (receptivo) e telemarketing (ativo), conforme descrito no início deste capítulo. Para ocupar esses postos, é necessário, tanto em empresas que contratam para terceirizar quanto em empresas que contratam diretamente e internalizam essa mão de obra: ter concluído o ensino médio, estar cursando ensino superior ou tê-lo concluído. Também são requisitos: possuir uma boa dicção e expressão, saber entender o que está sendo solicitado, autocontrole, persuasão, agilidade, empatia e autonomia (MOCELIN E SILVA, 2008).

Isso não significa que outras habilidades não sejam avaliadas durante a contratação, pois para a atividade de teleatendimento e telemarketing na Empresa ECM também são avaliadas outras competências. A importância em levar-se em

consideração e de perceber outras características é oriunda da possibilidade de a empresa desenvolver os “valores” que são vislumbrados no sujeito:

Hoje, a gente tá olhando muito pra questão de valores das pessoas né, porque a gente tem uma equipe muito grande e a gente tem muito medo que se disperse assim os valores. Então a gente procura muito olhar os valores, o equilíbrio da pessoa, justamente porque é um trabalho que acaba sendo estressante né. Seis horas ali atendendo, principalmente receptivo que é praticamente uma central de reclamação, embora tenhamos outros serviços, o que predomina é o assinante que não recebeu o jornal e isso acaba sendo muito estressante né, é muito “não”, é muito negativo. Então a gente procura assim a questão do equilíbrio da pessoa assim do autocontrole, claro né, o conteúdo que ela tem, se ela gosta de leitura porque tu trabalha com jornal, tu tem que no mínimo, se habituar a ler o jornal porque é nosso instrumento de trabalho. As experiências também contam, mas não é o fundamental porque a gente já contratou... eu, por exemplo, quando entrei não tinha experiência nenhuma em *Call Center* né, mas foi identificado um potencial pra desenvolver, então a gente sempre procura pelo potencial, um ponto onde a gente possa identificar: “não, esse aqui vai dar pra gente trabalhar tais pontos que a gente vai conseguir dá conta do recado né”. Mas a gente não procura muita técnica assim, ah, tem quinhentas experiências em *Call Centers* anteriores, mas isso não é determinante, ao contrário, a gente até tem um pouco de receio porque de alguns *Call Centers* eles vêm com vícios né, principalmente essa questão de se identificar com o produto, então tu tem que ser uma pessoa totalmente isenta. Então, é mais ou menos isso que a gente procura como pré-requisito (ENTREVISTADA 08 – SUPERVISORA DE CÉLULA RECEPTIVA).

Para esse atendimento de suporte ao cliente, destaca-se a preocupação da empresa em oferecer um serviço de qualidade a seus assinantes e, por isso, tendem a manter um padrão, oferecendo oportunidades de desenvolvimento ao empregado que possibilitem a eles capacidades de argumentar e negociar com os assinantes. Quanto à contratação para a atividade de telemarketing na Empresa ECM, também existem outras particularidades observadas:

Olha, eu acredito que tem que ter experiência anterior, mas não que seja regra, né. A gente pode receber pessoas como um primeiro emprego, mas que estejam dispostas. Tem que ter a questão de trabalho em equipe, né. Esse espírito de equipe é importante, tem que ser pessoas realmente dinâmicas, criativas, motivadas, né e flexíveis porque... tu trabalhar com o cliente tu tem que saber te posicionar de forma empática, mas nunca sempre dando a razão só para o cliente, sempre voltando pro seu lado de empresa. Então, tem que ter um comprometimento muito forte, uma idéia muito clara de que o propósito maior é o cliente (ENTREVISTADA 04 – SUPERVISORA DE CÉLULA ATIVA).

Além disso, ao operador de célula ativa é oferecida uma certa autonomia a ser utilizada como estratégia de convencimento para venda e fidelização do

assinante. Por isso, a organização oferece palestras que abordam essa dinâmica de trazer novos argumentos na tentativa de convencer o cliente.

Com a introdução do “trabalho imaterial”, em razão de o produto informação ser “consumido no momento de sua produção”, para a execução destes serviços, requer-se “capacidades de comunicação, de compreensão, de cooperação e de criação, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do trabalhador para que sejam acionadas e disponibilizadas” (ROSENFELD, 2008, p. 777).

No *Call Center* investigado (Empresa ECM) foram entrevistados oito teleoperadores, três assistentes de supervisão, três supervisores, dois coordenadores, um coordenador geral e um coordenador do setor de recursos humanos. Conforme a coordenadora geral do *Call Center*:

Os requisitos básicos e mínimos é dezoito anos e segundo grau completo. O que mais a gente avalia assim: se a pessoa é uma pessoa comprometida se ela quer trabalhar, se ela precisa trabalhar, se ela é flexível pra aprender, pra estar aberta, pro novo porque a gente tem cadernos, a gente muda formato, a gente muda sistema e as pessoas tem que tá acompanhando isso. Mas se tu tiver dezoito anos e segundo grau completo e esse mínimo de comprometimento, assim, a gente procura te desenvolver, porque se tu quer, eu te ajudo, agora se tu não quer, não tem o que eu faça que isso não vai mudar (ENTREVISTADA 18 – COORDENADORA GERAL DE VENDAS).

Segundo os supervisores entrevistados, buscam-se: “pessoas dinâmicas, que conseguem expressar o que querem dizer, boa comunicação, disponibilidade de horário e capacidade de promover estudos sobre a região do Estado com a qual vai trabalhar”. E para a coordenadora do RH (Recursos Humanos), o candidato deve “ter um potencial a ser desenvolvido, não necessariamente experiência anterior”. As coordenadoras das células do *Call Center* solicitam

[...] que tenha tido experiência porque o cliente tá muito mais exigente. Então meu operador tem que ser muito excelente. E até a gente tá trazendo pessoas de mais experiência, ter jovens, mas essas pessoas de mais experiência a gente também já tá contratando porque a gente tá vendo que elas tem mais essa disponibilidade e esse comprometimento e já está sabendo o que a gente precisa né (ENTREVISTADA 17 – COORDENADORA DE SERVIÇOS).

O número de pessoas expostas neste quadro representam 5% (cinco por cento) dos trabalhadores num universo de 278 funcionários que trabalham nas células do Jornal X da empresa ECM, o perfil encontrado por meio de observação de campo foi:

GÊNERO	Masculino – 33% Feminino – 67%
COR	Pardos – 08% Negros – 17% Branco – 75%
IDADE	Entre 20 e 29 anos – 50% Entre 30 e 39 anos – 25% Entre 40 e 49 anos – 25%
ESCOLARIDADE	Ensino médio completo – 50% Superior incompleto – 50%
PARTICIPAM NA RENDA FAMILIAR	Sim – 83% Não – 17%
ESTADO CIVIL	Casados – 33% Solteiros – 67%
FILHOS	Possuem – 42% Não possuem – 58%
TEMPO MÉDIO DE EMPREGO NA ECM	Até um ano na empresa – 17% Entre 1 e 2 anos na empresa – 33% Entre 2 e 3 anos na empresa – 25% Entre 3 e 4 anos na empresa – 25%
EXPECTATIVAS EM SEGUIR CARREIRA NA ECM	Sim, mas noutra área – 33% Sim – 42% Não – 25%
EXPERIÊNCIA ANTERIOR	Sem experiência – 17% Com experiência – 83% (todos na mesma área).

Acerca da predominância do gênero feminino no setor de *Call Center*, confirma-se os relatos encontrados pelos pesquisadores da sociologia do trabalho. Trata-se de questões “relacionadas às ditas qualidades da mulher socialmente

erigidas, como a paciência, a capacidade de ouvir, a delicadeza no trato com os clientes e, por fim, a conclusão de que todos, homens e mulheres, preferem falar ao telefone com outra mulher” (VENCO, 2009). Nessa perspectiva demonstra-se, mais uma vez, a feminilização desta atividade no mercado de trabalho, suscitado em inúmeras pesquisas afeitas ao tema. O ingresso da mulher no mundo do trabalho, “que foi acentuado de 1980 até 1995, retomou seu crescimento” nos últimos anos (NOGUEIRA, 2009), prova disso é o grande número de mulheres encontradas, sobretudo, nos setores de prestação de serviços.

Quanto à predominância de mulheres solteiras com filhos e, portanto, com maior submissão e tempo de permanência no trabalho, não houve correspondente nesta pesquisa empírica, haja vista o fato de apenas uma das mulheres pertencentes ao quadro acima possuir filhos e estar solteira. Destaca-se, neste sentido, a pesquisa realizada por Nogueira (2009) e por Braga (2009), cujos resultados apontam para a realidade destacada acima.

A proporção de jovens confirma-se, diante do que a literatura correspondente demonstra. Dados obtidos por Mocelin e Silva (2008), afirmam:

[...], ocorre o crescimento da participação de empregados na faixa entre 18 e 24 anos, que passa de 46% para 52%. Em consequência há uma redução constante nas duas faixas seguintes de idade, ou seja, nas faixas de 25 a 29 anos e de 30 a 39 anos. Tais dados evidenciam que haveria uma constante inserção de trabalhadores mais jovens nas atividades de telemarketing, o que implica não haver envelhecimento dos empregados, sobretudo devido à elevada rotatividade da mão de obra (MOCELIN e SILVA, 2008).

Diante dos dados acima, depreende-se que essa categoria, de modo geral, ocupa a vaga de teleoperador de *Call Center* na condição de primeiro emprego ou para custear, com seu salário, o curso de graduação que de fato almeja ter como formação profissional. Embora, percebeu-se na empresa observada (ECM), uma maior intenção por parte dos empregados, em seguir carreira na própria empresa: “vou me aposentar aqui, se Deus quiser. Construir carreira aqui aos poucos. Construir nessa área, fazer um curso, ficar aqui. Sem superior eu não vou a lugar nenhum aqui, eu fico estagnada onde eu to. É permanecer com certeza” (ENTREVISTADA 03 – TELEOPERADORA RECEPTIVO).

Por esse fato, coincide o número de operadores que responderam à entrevista de forma positiva quanto a permanência na empresa ECM e o número de sujeitos que buscam completar a formação superior com intento de serem promovidos, inclusive para outros setores da organização, como contabilidade, por exemplo: “Sim, to estudando pra isso. Aqui na ECM é um grupo enorme, tem o setor financeiro, então a possibilidade já é uma vantagem de ir pra outros setores assim, né. Me formar e chegar, dentro da empresa, na área de contabilidade” (ENTREVISTADA 11 – TELEOPERADORA ATIVA).

Ao serem questionados sobre as condições profissionais de trabalho (em termos de ferramentas que a empresa disponibiliza e de ambiente saudável e adequado para o exercício da rotina laboral), os teleoperadores foram unânimes em afirmar que são boas. Afirmam ser correspondidos diante de reclamações por eles emitidas. Declaram ainda que tais questões são solucionadas rapidamente: “boas, boas, né. Hoje, por exemplo, eu to com uma cadeira que eu não to gostando muito, mas é só sinalizar e eles trocam, é bem tranqüilo. São boas e qualquer situação que não teje confortável, é só sinalizar que eles tão solucionando” (ENTREVISTADO 02 – TELEOPERADOR ATIVO).

Sobre a experiência anterior, se desempenhada na área de *Call Center*, na totalidade de 83% dos operadores, foi positiva, pois os indivíduos são oriundos de empresas de *Call Center*. De acordo com a entrevista de campo, o tempo de permanência nessas outras empresas era variável entre um e dois anos. Na empresa ECM, 50% dos entrevistados já está há mais de dois anos (tempo médio) no emprego, nesta organização.

Em termos de identificação com a empresa ECM e com aquilo que desenvolvem, foram unânimes em afirmar que se sentem nessa condição com relação à organização. Contrariamente ao relato obtido por Mocelin e Silva (2008) em empresa terceirizada:

Em relação às condições de trabalho, seria importante destacar a falta de identidade dos empregados com o *Call Center*, em razão do fato de a empresa prestar serviços para outras empresas. Essa condição faz com que os empregados confundam o seu real empregador, produzindo a chamada “desterritorialização”. Essa concepção é muito discutida nos *Call Centers* e em suas associações. A “desterritorialização” consistiria na dificuldade que os empregados de uma empresa terceirizada experimentam, uma vez que são contratados por uma empresa, mas trabalham para outra. Seria difícil para o empregado criar uma identidade com a operadora, uma

vez que oscilam entre o empregador – que é a operadora – e o cliente da operadora – para quem o empregado da operadora presta o serviço de *telemarketing* (MOCELIN e SILVA, 2008).

Inclusive, conforme relato abaixo, foi estratégia adotada, pela empresa pesquisada, não terceirizar o serviço de *Call Center*, tendo em vista a criação de seu próprio setor de telemarketing e teleatendimento, visto como satisfatório pelo grupo empresarial.

O que que eu já vi e ouvi, assim, em eventos que eu fiz e ouvi algumas pessoas falarem e me relaciono com pessoas de outros *Call Centers* também: é a questão da entrega e da paixão pelo pertencer, porque assim, o que que eu vejo, nesse processo de transformação da cultura, em especial na empresa ECM, uma coisa que chama muito a atenção assim é, e não é só minha, mas quando eu tava entrando, quando começou os encontros de desenvolvimento, eu fiquei com pessoas assim que já tinham 30 anos de ECM, 40 anos de ECM, que já passaram muitos anos dentro da ECM e pelas dificuldades que se tinha, existe assim uma questão de pertencimento de ser da ECM, de ser uma empresa de comunicação e estar por trás de tudo que ela veicula, seja TV, seja rádio, seja jornal, de fazer esse jornal chegar pra trezentos mil assinantes né, de milhões de pessoas terem acesso a esse jornal, sei lá. Participar da construção desse produto, da entrega disso, então tem assim, esse pertencimento. E no telemarketing não é diferente assim, porque quando as pessoas entram, existem alguns diferenciais: já são nossos funcionários né, já são nossos colaboradores de carteira assinada, já possuem os benefícios que todos os funcionários do grupo recebem. Então desde o teleopreador até o apresentador de TV recebem a mesma coisa, o mesmo plano de saúde, tem acesso ao grupo ECM como um todo. Não é assim, ah, não pertença a isso, não vou poder fazer isso, não vou poder era aquilon não tem isso. Aqui é assim: eu represento a ECM, eu sou a ECM no outro lado da linha, eu sou ECM lá na rua, eu sou ECM quando as pessoas me perguntam, né. Então assim, tem essa paixão pelo pertencimento, eu acho que isso que faz a diferença e o que eu sei das pessoas que te falei, das pessoas numa terceirizada, elas não tem o mesmo domínio de produto, não tem conhecimento do negócio e hoje a gente compartilha muito isso, por exemplo, tu vai fazer uma campanha, a gente trabalha muito pra que as equipes entendam o que é um telemarketing em vendas. Então a gente tem uma linha assim muito transparente pra que as pessoas entendam qual é o seu papel né, qual é o papel de cada um na sua “lojinha”, o quanto eu entrego, o quanto que eu sou responsável por aquele negócio e esse é o diferencial: os benefícios e a estrutura (ENTREVISTADA 15 – COORDENADORA DO RH).

Além disso, segue o relato de um funcionário da empresa ECM, durante a pesquisa empírica, acerca da contratação de forma direta e sua identificação com a empresa:

[Identificação] total, porque eu me identifico com o perfil da empresa em termos do que a gente tá oferecendo. Então o que eu ofereço é extremamente sincero, tanto na questão de qualidade do que eu tô oferecendo, como qualidade de ética no atendimento, como transparência no que eu tô propondo e é o que exatamente a empresa oferece, então me identifico cem por cento com a empresa e com o que eu tô exercendo (ENTREVISTADO 02 – TELEOPERADOR ATIVO).

As características encontradas pouco se diferenciam do que se verifica na literatura da sociologia do trabalho. Salta aos olhos o fato de que duas das características predominantes não são corriqueiras nas terceirizadas: mulheres solteiras com filhos e elementos capazes de produzir a identificação na relação de trabalho entre empregado e empresa contratante ou tomadora dos serviços.

2.4 – As condições de trabalho na ECM

A jornada de trabalho desses teleoperadores é parcial, de seis horas diárias. São concedidas ainda, dentro deste período, duas pausas de dez minutos cada uma. Possuem também liberdade para retirar-se da PA e utilizar o toailete sem a necessidade de contagem regressiva para retorno ao posto de labor, pausa para ginástica laboral de quinze minutos diários e pausa “Sai PA” para solucionarem problemas em conjunto com colegas de outras células quando necessário ou até parar para tomar um café.

Ele, no caso, tem que cumprir uma carga horária de seis horas, né; sendo que dentro desse período de seis horas ele tem os vinte minutos de lanche dele, os quinze minutos de laboral que ele tem direito a fazer, ah... Os minutos no caso de banheiro que daí a gente no caso solicita em torno de cinco minutos cada vez que ele vai, mas não é assim aquela coisa fixa né, e ele tem direito de fazer no caso dois sai PAs que é considerado então dez minutos cada um, aonde ele pode dar uma relaxada, tomar um café.

Prospect (vendas – ativa). Eles têm uma meta a cumprir diariamente. Ah... essa meta no caso varia né, seria vamos dizer em torno de quatro vendas/dia pra ele conseguir estar sempre há... num nível assim bem equilibrado. Tem dias que ele vai fazer assim uma, duas, três né; é, mas pra ele de repente atingir sua meta seria bom ele ter um pouquinho assim como a gente diz de “gordura” umas quatro por dia; senão três é o disponível (ENTREVISTADA 01 – ASSISTENTE DE SUPERVISOR DE VENDAS).

A remuneração é composta pelo salário base (um salário mínimo) mais a variável (comissões de acordo com o desempenho das células e participação nos lucros). A operação percebe um salário mínimo mais renda variável (chega-se em

torno de R\$ 1.200,00 mensais), porém a operação de vendas recebe valores de acordo com a tabela estipulada para essa subdivisão (ao realizarem em torno de 04 vendas por dia, chega-se em torno de R\$ 2.500,00 mensais). O assistente de supervisão percebe R\$ 970,00 mais renda variável (chega-se em torno de R\$ 1.600,00 mensais). O supervisor percebe R\$ 1.600,00 mais renda variável (chega-se em torno de R\$ 2.200,00 mensais). O coordenador percebe R\$ 2.164,00 mais renda variável (chega-se em torno de 2.800,00 mensais). Os benefícios inclusos são: auxílio alimentação, vale-refeição, vale transporte e plano de saúde. De modo geral, os teleoperadores demonstram satisfação em termos financeiros:

Vale refeição, vale alimentação, plano de saúde, gratificação, comissão e PPR. O que eles falam sobre auxílio e que nós concordamos, aqui dentro mesmo, tem essas palestras que eles convidam pessoas importantes e que seria muito caro se tu mesmo fosse custear né. Isso seria bastante caro, então é de certa forma é um investimento bem grande. Por isso que todas as pessoas que já passaram por aqui, que não estão mais trabalhando né, na RBS, tem grande chance de conseguir emprego em qualquer outro local assim, principalmente *Call Center*. As empresas já sabem que vem com essa bagagem, tem bastante treinamento e desenvolvimento aqui dentro (ENTREVSTADA 07 – TELEOPERADORA DE CÉLULA RECEPTIVA).

Particularmente, em relação à ascensão, na empresa ECM, os teleoperadores têm a possibilidade de mobilidade e/ou promoção na empresa após um ano da contratação, tendo o operador permanecido na mesma função durante esse período, de acordo com a Entrevistada 15 (Coordenadora de RH). Podem, ainda, ocupar cargos para além do setor do *Call Center*, isto é, podem ser remanejados para as áreas de comunicação, desde que preencham o perfil solicitado para ocupar o posto vago e possuam curso superior completo na área desejada.

Diante disso, os funcionários são motivados e incentivados a qualificarem-se, “como forma de melhoria da produtividade e de maior envolvimento” (OLIVEIRA, 2009, p. 127) com a empresa. A organização é constituída por pessoas, por isso é importante investir em seus funcionários, em contrapartida, espera-se que eles valorizem e saibam retribuir o que lhes é alcançado:

Vou me aposentar aqui se Deus quiser. Construir carreira aqui aos poucos. Construir nessa área, fazer um curso, ficar aqui. Sem superior eu não vou a lugar nenhum aqui, eu fico estagnada onde eu to. É permanecer com certeza.

Estudando, me esforçando aqui dentro, disponibilidade é uma coisa muito importante pra eles. Hã, pró-atividade é muito importante, tem aqui lançado um projeto novo que vai melhorar o setor, conta muito e bom relacionamento com todos, isso aqui dentro é muito importante, se não tiver um bom relacionamento interpessoal não fica, é bem importante (ENTREVISTADA 03 – TELEOPERADORA DE CÉLULA RECEPTIVA).

Quanto às percepções dos teleoperadores em relação ao trabalho desenvolvido na empresa ECM, foram relatados, quando questionados, alguns pontos desvantajosos que consideraram nessa ocupação: o trabalho do operador de telemarketing é repetitivo; necessidade de muito foco, concentração e disposição; desânimo em razão do mau humor dos clientes; ter de lidar com um lado muito negativo das pessoas; ouvir xingamentos; pressão; exaustão; cobrança por meta; cansativo; rotineiro; o número intenso de ligações que devem atender ou realizar; trabalhar aos finais de semana.

Já a indicação sobre o que mais consideravam vantajoso nessa ocupação foi: quando há inconformidade no ambiente laboral, basta sinalizar que os superiores solucionam imediatamente; autonomia³⁵ (liberdade) para conduzirem seu próprio *script* ao falar com o consumidor; PPR (programa de participação na receita); o plano de saúde que recebem; o ambiente de trabalho; reconhecimento; perspectiva de crescimento profissional na empresa; remuneração; o investimento da empresa em desenvolvimento do empregado por meio de palestras no *Call Center*; os prêmios que recebem; jornada a tempo parcial.

³⁵ Destaca-se o elemento da autonomia pelo fato de ser uma característica concedida aos trabalhadores da ECM, oposta em relação aos teleoperadores das empresas terceirizadas: “Em termos concretos, a autonomia no trabalho traduz-se por autodeterminação do trabalhador, responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos da tarefa, o método de trabalho, as etapas, procedimentos, programação, critérios, objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, tipo e quantidade de trabalho. Autonomia remete ao controle sobre estes ou alguns destes elementos. Em termos teóricos ‘puros’, a autonomia no trabalho é uma quimera, pois ela se opõe à heteronomia e à necessidade, pois a autonomia de uma atividade marcada pela necessidade é condenada a permanecer formal. A. Gorz (1988) afirma que são autônomas as atividades que são, por elas mesmas, seu próprio fim. O sujeito faz, nessas ações, a experiência de sua soberania e se realiza como pessoa. A autonomia outorgada no trabalho industrial impõe uma socialização caracterizada pela não-coincidência entre o indivíduo-sujeito e seu ser social; e é esta coincidência, a partir de então impossível, que está na origem da autonomia individual e de toda criação cultural. O indivíduo é condenado a viver a dualidade de ser ele mesmo (*l’être-soi*) – porque ele precisa ser ele mesmo – e, simultaneamente, responder às exigências sociais do trabalho que demanda ‘uma maneira de ser ele mesmo’ no trabalho (*le devoir être*). Na realidade, esta dualidade termina por impedir, em parte, ser ele mesmo (*l’être soi*)”. ROSENFELD, Cínara e ALVES, Daniela A. de. **Teletrabalho**. In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006. P. 11.

2.5 – As relações de trabalho na ECM

Atualmente, inúmeras são as empresas que terceirizam as tarefas relacionadas a prestação de serviços, sobretudo as tarefas de cunho informativo³⁶. Um trabalho “cujo produto é consumido no momento de sua produção” (ROSENFELD, 2008, p. 777) permite que algumas tarefas como *telemarketing* e teleatendimento sejam repassadas a outras empresas de prestação de serviços. Porém há empresas que ainda preferem formar seus próprios setores de atuação, ao invés de ocuparem o papel de empresa tomadora de serviços, é o caso da empresa ECM.

Seguindo a orientação de sua missão, optou por contratar de forma direta estes serviços, pois, dessa forma, poderiam treinar seus colaboradores para negociar somente seus produtos, seguindo as normativas que embasam o grupo empresarial. Com isso, ganharam destaque na sociedade de consumo e ganharam em qualidade na prestação desse serviço, pois conseguem assegurar que o colaborador esteja comprometido com os valores empresariais para representar o seu produto e a empresa.

A lógica de atuação das empresas, no que toca às suas relações de trabalho, diferencia-se entre as organizações que negociam o próprio produto e as que trabalham com produtos de várias empresas - as terceirizadas. Entender as motivações que preservam um sujeito em seu posto de trabalho é considerar a percepção construída a partir da dinâmica dos ideários inerente à cultura organizacional de uma empresa. “Os administradores e os dirigentes organizacionais, por exemplo, anseiam por ter empregados motivados com o seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertencem” (GONDIM e SILVA, 2004, p. 145).

Ao incorporar essa lógica, a organização depende da disposição e da proatividade dos empregados que com ela se relacionam. Além disso, a motivação

³⁶ “A heterogeneidade das atividades de trabalho ditas ‘cognitivas’, dos produtos imateriais que elas criam e das capacidades e saberes que elas implicam, torna imensuráveis tanto o valor das forças de trabalho quanto o dos seus produtos. As escalas de avaliação do trabalho se tornam um tecido de contradições. A impossibilidade de padronizar e standardizar todos os parâmetros das prestações demandadas se traduz em vãs tentativas para quantificar sua dimensão qualitativa, e pela definição de normas de rendimento calculadas quase por segundo, que não dão conta da qualidade ‘comunicacional’ do serviço exigido por outrem” GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005. P. 29 e 30.

“está associada a vários outros conceitos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, crenças, valores, metas, expectativa, cultura, afeto e trabalho em equipe” (GONDIM e SILVA, 2004, p. 146).

O nível de envolvimento depende do nível de satisfação do empregado no trabalho e nas tarefas que realiza. Recompensa e remuneração também fazem parte das características que regulam as relações entre o empregado e a organização, além da identificação e afinidade com as tarefas que os trabalhadores realizam. A motivação já era preocupação recorrente desde a utilização do sistema taylorista de produção:

Depois da crise do taylorismo e do fordismo, a eterna pergunta do *management* empresarial de como motivar os trabalhadores começou a ser respondida com medidas que fomentassem a satisfação, razão pela qual esse tema foi cada vez mais estudado. Tal interesse se deve principalmente a dois motivos, em princípio antagônicos: em primeiro lugar, porque trabalhar satisfeito aumenta a nossa felicidade (trabalhar com desgosto é horrível); em segundo lugar, porque, supostamente, a satisfação aumenta o rendimento e a produção, que no fundo é só o que interessa. Isso explica a pouca eficácia das medidas pretensamente motivadoras e o dilema ético em que se encontra – ou em que deveria encontrar-se – todo psicólogo de empresa, pois seu trabalho sempre tem de ser justificado no contexto da eficácia, ou seja, do aumento da produtividade (BERNAL, 2010, pp. 122 e 123).

Para manter a produtividade crescente, as organizações adotaram a motivação como prática. Algumas apostaram, inclusive, no controle e no castigo, outras, nos prêmios e nos incentivos, mas a principal relação que sempre vigorou foi a de estabelecer a motivação e o desempenho no trabalho como elementos primordiais. Daí decorrem

As consequências psicossociais das técnicas de motivação utilizadas – geralmente técnicas de incentivo de diferentes tipos – são de tal forma que produzem desmotivação, tendo em vista que as técnicas tornam difícil a cooperação entre colegas de trabalho e que quase asseguram a rivalidade e a repetição entre eles. [...]. É importante não esquecer que as técnicas de motivação são intrinsecamente cheias de armadilhas, assim, atrás dos elogios e da sedução esconde-se uma única finalidade: incrementar o rendimento e a produtividade. E os trabalhadores, que não são bobos, captam isso perfeitamente (BERNAL, 2010, p. 137).

Embora os trabalhadores captem essas atitudes com muita maestria, necessitam delas para continuar suas tarefas. Ou seja, premiar o empregado,

elevando sua condição de destaque perante os demais colegas, aumenta a performance dele em prol da organização. Ainda, “os mecanismos de recompensas presentes na vida de toda e qualquer organização visam fortalecer os comportamentos que devem ser repetidos” (GONDIM e SILVA, 2004, p. 163). Pesquisa realizada por Mocelin e Silva (2008) em uma operadora de *Call Center* ligada a empresas de telecomunicações em Porto Alegre conclui:

Os gerentes não escondem que a atividade é estressante, mas ressalvam que a empresa procura resolver tais problemas ‘da melhor forma possível’. O ‘desgaste emocional’ seria compensado com campanhas motivacionais: comemoração de datas, eventos, ‘brincadeiras’, ‘sorteios’, mas essas não são formas que agradam os empregados, servindo, em alguns casos, para aliviar a tensão, mas que também podem criar situações de constrangimento (MOCELIN e SILVA, 2008).

Existe, atrás desse incentivo material, a busca e arrecadação por clientes e ganhos financeiros que beneficiam as empresas. Para alcançar as metas solicitadas pelos coordenadores da organização, inúmeras campanhas são lançadas aos operadores e estes participam ativamente. Porém a banalização da utilização dessas estratégias pode se tornar algo não tão benéfico para a empresa, pois quando não houver campanhas, também pode não haver resultados em razão de a organização nada oferecer.

Muitas vezes, a missão da organização designa a sua identidade enquanto instituição quando culmina em um projeto comum ao convergir na relação entre empregado e empregador. “É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos” (KRAMER e FARIA, 2007). A ligação com o outro inclui, portanto, “o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização” (KRAMER e FARIA, 2007).

Em pesquisa empírica realizada em uma empresa terceirizada de *Call Center*, Rosenfield (2008) concluiu acerca da identificação dos operadores de telemarketing e teletendimento com a empresa em que trabalham:

A vivência do trabalho em *Call Centers* desemboca em uma fragilidade identitária, no enfraquecimento simbólico da relação com o trabalho e com aquilo que no trabalho se traduz em construção identitária. Sem reconhecer e ter reconhecida a importância e a utilidade de seu

trabalho (é preciso convencer, empurrar um produto, invadir as vidas pessoais dos clientes), os teleoperadores não vislumbram uma contribuição social possível para o seu trabalho, o que seria capaz de lhe conferir um sentido e efetuar um “retorno” para o sujeito que trabalha em termos de realização de si (ROSENFELD, 2008).

Representar a organização é também sentir-se um membro, uma parte que expressa um sentimento de relação com os valores difundidos pela empresa. Nessa pesquisa empírica os entrevistados afirmaram estar investidos da missão, da visão e dos objetivos constituintes da empresa ECM. Essa unanimidade expressa o orgulho de pertencer a uma organização que, segundo os funcionários, valoriza e reconhece seus empregados. Isso “demonstra com que assiduidade os indivíduos responsabilizam-se pela organização, pelo seu funcionamento e resultados” (KRAMER e FARIA, 2007).

O modelo de gestão da empresa ECM propicia o descrito acima:

“Estamos implantando o novo modelo de Gestão de Pessoas, que, sem dúvidas, vai proporcionar um ambiente de grande desenvolvimento e de maior capacitação para todos os colaboradores e assim contribuir para elevar a performance da empresa. Baseado em três princípios, encontrar, gerir e desenvolver pessoas, o modelo introduz metodologias que qualificam mais os processos de recrutamento, seleção e aprovação de candidatos, de gerenciamento e de desenvolvimento das carreiras, por meio de contratação de objetivos, avaliação de desempenho e meritocracia” (ENTREVISTADA 15 – COORDENADORA DE RH).

Em entrevista aplicada na empresa ECM, ouviu-se que a qualidade dos vínculos entre eles é bastante satisfatória, pois o simples fato de serem tratados pelo nome e não por um número (como ocorre nas empresas terceirizadas), já cria um laço de respeito mútuo.

Quanto aos mecanismos de controle que as organizações utilizam para acompanhar a rotina do trabalhador, os controles mais recorrentes são: “controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume dos serviços realizados e dos resultados obtidos pelo teleatendente” (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004). Tais controles se efetivam por meio de registro eletrônico de cada atendimento, da duração dos atendimentos e gravações.

O controle do trabalho é facilitado pelas tecnologias. A máquina torna-se tão absorvente, que a possibilidade de relações interpessoais é diminuída. O monitoramento eletrônico dos operadores gera

constrangimentos: ‘não se pode imaginar uma disciplina mais eficaz ou perfeita que a existente, pelo fato de se poder ser controlado a qualquer momento, sem mesmo saber em que momento esse controle é exercido’” (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

Os controles recorrentes em pesquisas empíricas³⁷ nas empresas terceirizadas de *Call Center*, sobre o uso do tempo, por exemplo, remete ao fato de os teleoperadores retirarem-se de suas PAs para utilizarem o toalete, um cronômetro colorido realiza a contagem regressiva do tempo e ao final soa um apito sonoro informando que o empregado ainda não retornou para seu posto de labor. Isso ocorre para garantir a “determinação da ANATEL de garantir que 95% das chamadas sejam atingidas em menos de dez segundos” (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

O comportamento, ainda, é controlado por meio da assiduidade (atrasos ou ausências), da escuta (célula de monitoria, quando a dicção e o linguajar não estão condizentes), do treinamento (ao serem admitidos na empresa) e do cumprimento das metas solicitadas pelos superiores.

Sobre a autonomia como elemento do labor desenvolvido em uma organização significa “o controle que têm os trabalhadores sobre a sua própria situação de trabalho – não o controle exercido por outrem, mas por si próprio, sobre os elementos do trabalho – e a realização do sentido que este controle tem para o sujeito” (ROSENFELD, 2006, p. 10). Ou seja, a partir dos elementos operacionais requeridos pelas organizações, os indivíduos são capazes de autodeterminarem-se para cumprir as etapas de suas tarefas com maior liberdade e responsabilidade.

Nesse sentido, uma das representações de relativa autonomia encontradas na organização da empresa ECM, percebida durante a observação de campo, foi a liberdade concedida aos teleoperadores em relação ao *script*³⁸:

Isso é muito bacana porque a ECM ela te dá total liberdade pra tu elaborar o teu script porque no momento que tu tem que persuadir com uma idéia é importante que tu tenha é, hã..., que tu possa falar com o teu conceito né e não script engessado. Então, quem cria o script mesmo é o operador, mas a gente é orientado né, o que que a gente pode e o que que

³⁷ Sobre essas pesquisas ver: Mocelin e Silva, 2008; Vilela e Assunção, 2004; Venco, 2009.

³⁸ A empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação da voz, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo.

a gente não pode né, é... colocar dentro do script para não comprometer a empresa (ENTREVISTADO 02 – TELEOPERADOR DE VENDAS).

Uma das frases que se ouvia com maior frequência durante a pesquisa de campo foi a concessão de “liberdade com responsabilidade” (ENTREVISTADA 18 – COORDENADORA GERAL DE VENDAS), em razão da liberdade oferecida aos operadores durante condução de suas falas.

Outro relato recorrente durante a pesquisa de campo foi acerca do *status*. Este elemento existe como um diferencial (de acordo com os entrevistados), pois inúmeras pessoas gostariam de fazer parte do “grupo ECM”, mas não possuem qualificação, percebendo o *Call Center* como uma porta de entrada³⁹.

Demonstradas as principais variáveis encontradas durante a pesquisa de campo, acerca da rotina de teleoperadores de *Call Center* que são contratados diretamente pela empresa na qual irão trabalhar e os teleoperadores terceirizados, segue a análise da discussão desses elementos e da representação coletiva da categoria e seus desdobramentos.

³⁹ “Fora da empresa, na verdade aqui na ECM foi a segunda empresa que eu trabalhei, na primeira empresa foi uma empresa de importações, não tinha nada a ver com o negócio de *Call Center*, né, e eu tava muito direcionada para essa área de importação, gostava de guia de importação. Na época eu queria fazer Comércio Exterior, só que só tinha na UNISINOS e pra mim era muito contramão, daí eu comecei a fazer Pedagogia. Trabalhei durante dez anos nessa empresa, daí essa empresa ela faliu. Então, como eu precisava retomar rapidamente e eu tenho uma conhecida que trabalha na ECM sabe, há quase trinta anos, ela me disse não, vai lá, larga um currículo, vê o que que tem pra ti de repente né... Aí ela me deu o endereço, eu fui lá e me disseram: “olha, tem na área de *Call Center*”. Eu, até então, *Call Center*, eu só sabia que era uma central de atendimento pelo nome, liguei as coisas porque eu não tinha a menor idéia do que se tratava. E trabalha sábado e domingo e eu disse: “nossa né, mas vou encarar”. Então eu tinha o planejamento de entrar na ECM, ficar uns quatro meses, só até eu me reequilibrar e voltar pra minha área que era Comércio Exterior. Porque eu trabalhava com Comércio Exterior, mas fazia Pedagogia, nada a ver uma coisa com a outra, mas quando eu entrei na ECM hã, e comecei a trabalhar, e comecei a entender qual era o negócio, porque eu entrei sem saber absolutamente nada, pra mim só o nome ECM já bastava assim. E aí quando eu comecei a entender o negócio, o que que era esse relacionamento com as pessoas, eu comecei a linkar muito com o que eu tava fazendo na Pedagogia, daí eu me redescobri, foi muito interessante assim essa ligação das coisas” (ENTREVISTADA 08 – SUPERVISORA). Inclusive essa funcionária já está há mais de 10 anos na empresa ECM.

3 A REPRESENTAÇÃO DOS INTERESSES COLETIVOS, A LEGISLAÇÃO EM VIGOR E O CALL CENTER OBSERVADO

Partindo-se dos questionamentos aplicados aos atores, durante a pesquisa de campo, acerca das relações estabelecidas no setor de *Call Center* da ECM, incluindo empregador/ empregado/ cliente, revelou-se a necessidade de percepção dos sujeitos enquanto pessoas investidas de direitos e deveres, por meio das variáveis analisadas.

Revelou-se a falta de informação acerca das leis protetivas da categoria dos trabalhadores neste setor e suas representações, bem como o desconhecimento das leis protetivas do grupo de consumidores também.

Diante disso, para compreender as transformações do sistema de formação de gestão e de produção, sugere-se uma breve abordagem acerca da legislação e dos órgãos de proteção existentes, bem como a abordagem das variáveis encontradas na pesquisa de campo.

3.1 SINTTEL/RS

O Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado do Rio Grande do Sul existe desde 1941, sempre engajado na defesa dos interesses das categorias que trabalham com telefonia, entre estas, a categoria dos teleoperadores de *Call Center*.

Durante os anos 1990, o SINTTEL/RS ampliou suas sedes nas cidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul para que a categoria pudesse ficar mais próxima de seus representantes. “Surgem as delegacias do interior, com vida própria, modernas e repletas de disposição para lutar. Na capital (Porto Alegre), uma nova sede, mais ampla e condizente com a grandeza da união dos telefônicos, é inaugurada”⁴⁰. Então, as manifestações deste sindicato em favor da categoria puderam ser vistas na mesma época:

Nesta década [1990], porém, a grande vilã se apresenta. As privatizações tornam-se concretas e tem início o pesadelo de muitos trabalhadores. O sindicato não assiste quieto ao desmonte da companhia (CRT) e desencadeia pelas ruas uma campanha contra o movimento

⁴⁰ Sítio do SINTTEL-RS. Disponível em <www.sinttelrs.org.br>. Acesso em 12.08.2010.

privatista. Apesar de empenhar todos os seus recursos, é derrotado. O ícone deste movimento é a tomada da Assembléia Legislativa do Estado durante a votação da venda da CRT. Com o plenário tomado pelos telefônicos, os parlamentares dão as costas ao povo e, em uma seção escondida, aprovam a venda da CRT desencadeando demissões e precarização dos postos de trabalho (Fonte: www.sinttelrs.org.br).

A título de exemplo, essa foi uma das principais manifestações desse sindicato em prol da categoria. Representar os interesses da categoria profissional de base, abrangendo os serviços de teleatendimento, telemarketing ou marketing por telecomunicações (*Call Center*) e outras atividades correlatas, conexas, similares ou afins. As relações, atualmente, são travadas com as seguintes empresas no Estado do Rio Grande do Sul, que terceirizam para as empresas tomadoras, os serviços acima descritos: ABS Digital S/A; Action Line Telemarketing do Brasil Ltda.; ALU – Serviços em Telecomunicações S/A; ALR Sistemas Digitais Ltda.; ASK! Companhia Nacional de *Call Center*; Atento Brasil S.A.; CETP – Telecomunicações e Eletricidade Ltda.; Claro S.A.; TNL Contax S/A; EGS – Ericsson Gestão e Serviços de Telecomunicações Ltda.; EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.; ETE Engenharia de Telecomunicações e Eletricidade S/A; GVT – Global Village Telecom Ltda.; INDEL – Engenharia e Serviços Ltda.; TMais S.A.; Vivo S/A; TIM Celular S/A – Telecomunicações; TIVIT Tecnologia da Informação S.A. A Empresa Brasil Telecom S.A, 14 Brasil Telecom Celular S/A. Vant Telecomunicações S.A. e a BRT Serviços de *Internet* S.A. formam o mesmo grupo econômico, recentemente vendidas para Oi.

Dentre os principais desafios desse sindicato, destacam-se as intervenções que vêm sendo feitas com o intuito de barganhar junto ao sindicato da categoria patronal melhores salários, ambientes de trabalho e a participação nos processos decisórios quando podem afetar de forma negativa os trabalhadores. Também se destaca a prática de solucionar os conflitos oriundos das relações que causam sofrimento ao trabalhador por meio de assédio, pressão, controle, submissão e problemas de saúde no cotidiano da rotina de trabalho, seja na relação empregado/empregador ou empregado/cliente. Oliveira (2009, 131) percebeu, durante sua pesquisa de campo na empresa Atento (que terceiriza o trabalho de *Call Center* às empresas tomadoras desse serviço) em São Paulo que:

As situações de pressão, constrangimento e descontentamento são apontadas pelos teleoperadores como recorrentes na rotina de trabalho deles. Questões como direito de ir ao banheiro, um intervalo digno para os lanches e refeições, bem como uma carga menor de pressão em relação aos resultados são questões que aparecem nas avaliações feitas pelos teleoperadores como necessidades para a melhoria das condições gerais de trabalho (OLIVEIRA, 2009, 131).

Em decorrência disso, os teleoperadores encontram-se diariamente submetidos a enormes cargas emocionais, que abarcam desde a realização ou o recebimento de uma ligação – ao conversarem com um cliente podem não ser “bem recebidos” e ouvir insultos ao telefone – até o amplo monitoramento efetuado por suas chefias imediatas que exigem o cumprimento de metas em apenas um dia de trabalho, realizando escutas telefônicas, controlando o tempo de permanência ao telefone com um cliente ou o tempo de permanência em intervalo para lanche ou uso do toalete, enfim a todo esse excesso que compromete a rotina e a saúde do trabalhador. Em muitos casos descobriu-se que:

Em muitas situações os diretores do sindicato descobriram que os colegas estavam acometidos por doenças que desenvolveram com o estresse da rotina laboral, tais como: alcoolismo crônico relacionado com o trabalho; episódios depressivos relacionados com o trabalho; estado de “stress pós-traumático”, neurastenia (inclui a síndrome da fadiga) e outros transtornos neuróticos não especificados (inclui a neurose profissional). (FONTE: MANUAL PREVENTIVO DO TELEATENDIMENTO).

Além disso, de acordo com os dirigentes sindicais da gestão 2008/2012⁴¹, o enfrentamento individual do trabalhador apresenta-se ineficaz diante do poderio econômico das empresas para as quais prestam serviços. O empregado, com receio de revidar as determinações da empresa opta por submeter-se aos comandos. Dessa forma, o sindicato, então, torna-se um aliado no que tange à busca de soluções para os conflitos existentes no ambiente de trabalho de *Call Center*, servindo como base de apoio à categoria que representa.

Em razão das práticas de gestão adotadas por algumas organizações, para atingir os resultados solicitados por empresas tomadoras dos serviços terceirizados, os trabalhadores são alvos de atitudes como: ameaças por meio de gestos ou palavras, advertências verbais ou escritas (na forma escrita o empregado deve

⁴¹ Os inúmeros contatos com os dirigentes, desta gestão, do SINTTTEL/RS ocorreram durante os meses de abril e maio de 2010. Método: observação participativa.

assentar sua assinatura no documento), abuso na linguagem verbal quanto à utilização de termos chulos, assédio moral e/ou sexual. Estes são alguns episódios relatados, durante o ano de 2010, pelos teleoperadores aos dirigentes do SINTTEL/RS que representam a categoria. Nesse sentido, Braga (2009, p. 85) salienta que:

Mesmo que seduzidos pela perspectiva de uma inserção formal no mercado de trabalho e por todas as promessas feitas pelo universo empresarial 'moderno', os teleoperadores repetidas vezes mencionam a sua dignidade individual como uma espécie de limite para a pressão da empresa por resultados. Trata-se de uma tensão importante: os teleoperadores, não raro mostram-se reticentes, ou até mesmo hostis, quanto às formas tradicionais de organização coletiva, mas frequentemente recorrem aos sindicatos quando se sentem atingidos em sua dignidade pessoal (BRAGA, 2009, p. 85).

A intervenção do sindicato ocorre quando o trabalhador vê-se submetido a realizar tarefas que extrapolam suas condições físicas e mentais, põe em xeque sua dignidade⁴² e quando as cláusulas estipuladas em contrato de trabalho são descumpridas. Os empregados buscam o auxílio de quem os representa. Então, a partir das ameaças de seus superiores, causando um sofrimento aos teleoperadores, o sindicato intervém por meio de seus dirigentes, considerando as denúncias narradas pelos trabalhadores atingidos moral e fisicamente que buscam o auxílio desta instituição.

Ao receberem as denúncias acerca da imposição empresarial que afeta a dignidade do teleoperador, o sindicato (na condição de representante legal da categoria) dispõe de algumas ferramentas para intervir em favor de seus representados e protegê-los, exigindo que seus direitos e garantias sejam respeitados⁴³. Conforme registros do SINTTEL/RS, as denúncias mais narradas

⁴² Gosdal (2007), ao analisar a dignidade em sua obra: "o que aqui se propõe é que a dignidade seja compreendida na atualidade sob suas dimensões, a de um conteúdo de direitos mínimos e imunidades generalizadas, que torna o trabalhador apto ao consumo de bens e serviços no mercado e a de um conteúdo vinculado à noção de honra, de direito a uma certa forma de tratamento e dever de determinadas condutas em reconhecimento a esse direito, o que torna possível, por exemplo, atribui-se ao trabalhador o direito ao trabalho, a ter respeitado seu patrimônio moral, sua intimidade, sua vida privada, independentemente de qualquer raciocínio acerca de eventuais prejuízos econômicos para a reparabilidade da lesão à dignidade (GOSDAL, 2007.). GOSDAL, Thereza Cristina. **Dignidade do Trabalhador: um Conceito Construído sob o Paradigma do Trabalho Decente e da Honra**. São Paulo: LTr, 2007. P. 126.

⁴³ As informações datam dos anos de 2009 e 2010, dentro da gestão, que finaliza em 2012, do dirigente Avaly (que prestou esses esclarecimentos), um dos representantes do SINTTEL/RS: o sindicato recebe, em média, trinta denúncias por semana e, destas, um terço equivale ao relato de

dizem respeito à pressão por metas exercida pelo empregador, ameaças verbais em despedir o empregado, intolerância aos atrasos e ao tempo de permanência em intervalos, perseguição aos que buscam auxílio do sindicato ou invocam a lei a seu favor, tratamento desproporcional aos empregados que se associam ao sindicato, imposição de advertências para que possam despedir o empregado por justa causa, constrangimentos e exposição a atos que ridicularizam os trabalhadores diante dos colegas, como, por exemplo, forjar o não comparecimento do empregado em seu local de trabalho por meio da supressão de seu “login”, promover gritos de ordem e insultos direcionados à pessoa que se quer atingir, controlar o número de idas ao toalete e o tempo de permanência fora da PA, entre outros.

O sindicato tenta, inicialmente, compor o litígio de forma amigável. Faz contato com o coordenador de recursos humanos da empresa em questão, visando à apuração dos fatos e a responsabilidade pelas condutas de seus prepostos. Desse modo, solicita à empresa a revisão das estratégias utilizadas para exigir tarefas extraordinárias de seus funcionários e da conduta de seus representantes. Caso esta alternativa não apresente resultado satisfatório, o sindicato conta ainda com o auxílio dos auditores fiscais do trabalho.

A título de exemplo, demonstra-se a proteção prescrita ao empregado, diante das situações descritas como as mais recorrentes na rotina de labor dos teleoperadores de *Call Center*. Diante disso, decorre da relação laboral, tendo como pressuposto o fato de ser uma relação jurídica, o dever de ser “pautada na boa-fé, respeito e consideração à pessoa do trabalhador, haja vista que o mesmo entrega sua força de trabalho e não, bens pessoais, como a personalidade e a dignidade” (ALKIMIN, 2009, p. 151). A razão dessa dinâmica nas relações ocorre porque a existência dessas normas jurídicas representa a proteção do sujeito trabalhador

algum tipo de dano moral (pressão, constrangimento, controle e exigências que extrapolam a condição do empregado) ao trabalhador em seu ambiente de trabalho. Afirmou que em 50% dos casos foi possível obter uma solução positiva apenas contatando o RH da empresa, mediante pressão exercida pelo sindicato e ameaças de recorrer às instâncias superiores (MTE, MPT, judiciário).

Os casos considerados mais graves (trabalhadores já adoecidos) são levados ao conhecimento dos fiscais do trabalho. Estes agentes realizam diligências nas empresas denunciadas, inclusive aplicando multas caso o fato seja reincidente. Porém, o dirigente afirmou que o instrumento com maior eficácia, atualmente, é, sem dúvida, a ação civil pública, pois nesta demanda a empresa não tem como “escapar” da punição, ao passo que, nas ações administrativas movidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, os representantes das empresas têm a possibilidade de não comparecerem.

promovida pelo Estado, ou seja, relativiza-se a inferioridade econômica do empregado em relação ao empregador detentor de poder financeiro, com a previsão do artigo 483 da CLT⁴⁴.

A Constituição Federal de 1988, por sua vez, tutela direitos e garantias fundamentais e alcança condições protetivas ao trabalhador no artigo 7^o⁴⁵. É imperioso afirmar também que, o Direito Constitucional do Trabalho, ao acomodar o trabalhador como indivíduo social, como valor preservado constitucionalmente, institui características que fazem parte das relações de labor na sociedade contemporânea brasileira que preservam a dignidade da relação de emprego.

⁴⁴ Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

§ 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.

§ 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho.

§ 3º - Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

⁴⁵ Este artigo estende-se até o inciso XXXIV, porém, a título de exemplo, descreve-se apenas um trecho acerca da proteção garantida pela Constituição Federal ao trabalhador: Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

Uma Juíza do Trabalho do estado do Rio Grande do Sul, pesquisou dados sobre as reclamações mais recorrentes dos teleoperadores de *Call Center* contra suas empresas. A partir de análises da literatura da sociologia do trabalho, compilou as queixas, também listadas nas pesquisas de sociólogos ou psicólogos:

Verificam-se, nesse meio, salários, em média, inferiores aos da indústria. Os empregos são menos duradouros, ditos de passagem, e o índice de substituição dos trabalhadores em tal sorte de empregos é considerado elevado. Tal realidade decorreria dos baixos salários, do intenso ritmo do trabalho ditado pela chefia, na busca do atingimento de metas e/ou pelo próprio sistema que, através de um mecanismo de disparo automático, impõe a realização de inúmeras ligações por jornada. Como complicadores também são listadas as parcas e insuficientes pausas e o nem sempre fácil contato com o cliente ao qual se dirige, amiúde, a ação persuasiva do teleoperador (BORBA, 2011, p. 560).

Os motivos que embasam pedidos em reclamatórias trabalhistas são: adicional de insalubridade pela utilização de fones de ouvido; estresse e adoecimento decorrentes dos altos níveis de pressão; cobrança e rigidez na utilização do *script*; assédio moral pela exposição a xingamentos dos clientes e forte controle sobre o tempo do operador (tanto o de permanência na ligação quanto ao tempo de ausência da PA ao usar o toalete ou ao gozar sua pausa para lanche); danos à saúde donde decorrem faltas ao trabalho e licenças em razão das doenças ocupacionais.

A pesquisa de Borba (2011), refere-se a processos julgados na 25ª Vara do Trabalho de Porto Alegre no Rio Grande do Sul, apurada entre maio de 2002 a junho de 2009, num universo de 54 processos julgados pelo juízo da referida vara, observou-se:

Postulação de horas extras em 46 feitos (85,2% do total); já o adicional de insalubridade foi pretendido em apenas 13 processos (24,1%); pedido de dano moral foi formulado em apenas 19 feitos (35,2%); ocorreu o pleito de deferimento de diferenças salariais impagas em 38 feitos, o que corresponde a 70,4% dos casos; também foi pretendido o vale-refeição em 29 causas, o que corresponde a 53,7% das ações analisadas; com respeito aos pedidos deferidos, tem-se que, em 27 feitos, ou 50% dos casos, houve deferimento de horas extras; foi deferido adicional de insalubridade em apenas 2 casos, ou seja, 3,7% dos feitos analisados. Já o pedido de indenização por dano moral logrou procedência em apenas cinco casos, representando 9,3% do total.

Com efeito, os pedidos formulados pelos empregados evidenciam, em alguma parte, a natureza das reclamações dos trabalhadores no setor,

ou seja, “onde lhes dói”. Entretanto, não se haverá de desprezar o papel dos demais atores do processo judicial trabalhista ou mesmo da natureza da ciência do direito e de sua criação (BORBA, 2011, p. 576).

Diante desses dados, a pesquisadora encontrou “pouca comunicação entre o que é posto em maior relevo na literatura acerca da realidade laboral dos teleatendentes e os reclamos veiculados nos processos trabalhistas relativos ao mesmo tema” (BORBA, 2011, p. 576). E conclui que, por vezes, a interpretação utilizada na linguagem jurídica é diferente dos reclames relatados aos cientistas sociais que possuem metodologia distinta.

Cabe ressaltar também que existem outras prerrogativas de atuação do sindicato em prol de sua categoria, a saber: convocar assembléias para decidirem, em conjunto com seus representados, as cláusulas que irão integrar a convenção coletiva de trabalho (instrumento que padroniza a relação estabelecida entre os empregados e os empregadores); pressionar as empresas para que elas respeitem e pratiquem as leis e as cláusulas que pactuaram em convenção coletiva de trabalho; apoiar e conduzir as greves iniciadas por seus representados; fornecer auxílio jurídico; ingressar com ação de cumprimento contra as empresas que não cumprirem alguma cláusula firmada em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.

3.1.1 – Os teleoperadores terceirizados

O processo de terceirizar a mão de obra na produção de bens e prestação de serviços consiste no fato de as empresas transferirem parte de suas tarefas para outras empresas que oferecem essas operações, visando reduzir custos e aumentar a agilidade e qualidade nas práticas organizacionais. Trata-se, portanto, de uma modalidade que descentraliza algumas fases do processo e por isso é considerada “uma das principais formas de flexibilização das relações laborais” (LEON, 2011, p. 757). Ou seja, ocorre a transferência de determinadas etapas do processo de produção de bens ou serviços para uma outra empresa (a terceirizada), que irá contratar mão de obra para prestar e/ou executar determinadas tarefas relacionadas à empresa contratante (tomadora). Isso acontece, sobretudo, em organizações que utilizam o sistema de telecomunicação como uma fase no processo de produção de serviços. Então,

O movimento básico que a define [terceirização] é a transferência, por uma empresa, de partes do processo de produção, ou mesmo da prestação de serviços, para outra, criando uma relação de subcontratação e diferenciação de coletivos de trabalho. Esse formato pode adquirir as mais variadas formas, de acordo com a atividade em questão e as empresas envolvidas. O mais comum, na atualidade, é a relação de subcontratação entre uma grande empresa, 'tomadora de serviços', e médias ou pequenas empresas, 'prestadoras de serviço', embora exista também o movimento inverso ou mesmo relações de subcontratação entre pequenas empresas (CAVALCANTE, 2009, pp. 193 e 194).

Embora a contratação pela via terceirizada seja vantajosa para as empresas, pois, de acordo com Rifkin (1995), "as empresas também estão reduzindo os encargos trabalhistas, com a contratação de fornecedores externos de bens e serviços, tradicionalmente administrados internamente" (RIFKIN, 1995, p. 212), há que se destacar que a utilização de mão de obra terceirizada para prestar serviços no ramo de comunicação (telemarketing e teleatendimento) geralmente afeta os trabalhadores de forma desalentadora, pois "muitos dos fornecedores são empresas menores que pagam baixos salários e proporcionam poucos benefícios aos trabalhadores" (RIFKIN, 1995, p. 212). A julgar pela realidade desses trabalhadores:

Trabalhadores temporários e terceirização constituem a maior parte da força de trabalho contingencial – milhões de americanos cujo trabalho pode ser usado e descartado sem aviso prévio e a uma fração do custo de manter uma força de trabalho permanente. Sua própria existência age como redutor dos salários dos trabalhadores fixos. Cada vez mais os empregadores estão usando a ameaça da contratação temporária e a terceirização para negociar concessões de benefícios e salários com os sindicatos – uma tendência que deve acentuar-se nos próximos anos (RIFKIN, 1995, p. 214).

Portanto, em inúmeras situações o fenômeno da terceirização é utilizado pelo empregador como uma estratégia de dominação. Inclusive, "a flexibilização do trabalho é um fenômeno novo, dadas a dimensão, a amplitude e a qualidade adquiridas num quadro de mundialização, de reestruturação produtiva e de implementação de políticas neoliberais" (DRUCK; FRANCO, 2009, p. 226). Essa liberdade aplicada aos contratos de trabalho mantém a precariedade do mundo laboral no regime capitalista atual, porém de forma *metamorfoseada*, pois "passa a ter um lugar estratégico e central na lógica da dominação capitalista" (DRUCK; FRANCO, 2009, p. 227). Igualmente,

Nessa medida, a terceirização é uma das principais formas ou dimensões de flexibilização do trabalho, pois ela consegue reunir e sintetizar

o grau de liberdade de que o capital dispõe para gerir e, desta forma, dominar a força de trabalho. Liberdade que é verificável através da flexibilização dos contratos e, principalmente, da transferência de responsabilidade de gestão e de custos trabalhistas para um 'terceiro'. Uma prática de gestão que encontra respaldo em vários aspectos e instrumentos que limitam a regulação do mercado de trabalho, a exemplo das mudanças na legislação trabalhista, cuja flexibilização ocorre no sentido de fortalecer a liberdade de ação empresarial, principalmente no que tange às perdas de direitos dos trabalhadores (DRUCK; FRANCO, 2009, pp. 227 e 228).

Apesar da evidência de desvantagens aos trabalhadores, essa modalidade também apresenta evidências de desvantagens às empresas, pois mantém um distanciamento entre o comando e a base da organização, gerando um descontrole e, muitas vezes, um desconhecimento das estratégias utilizadas para a adequada apresentação dos produtos. Dessa relação decorre também um não envolvimento entre o empregado de base e aquilo que ele oferece em suas tentativas de venda, pois alternam inúmeras vezes os produtos oferecidos aos consumidores, de acordo com a alternância de contratações (entre a empresa terceirizada e a empresa tomadora) e dos resultados a serem alcançados (em termos de satisfação do serviço oferecido pela terceirizada em prol da tomadora). A empresa tomadora dos serviços poderá colocar em risco tanto o seu diferencial de competitividade quanto a identidade de sua marca, em razão de terceirizar aqueles que deveriam lhe representar. Além disso, a terceirização permite também, às organizações, a contratação transnacional da mão de obra, conforme Oliveira (2004):

Na atualidade, a terceirização é um dos principais recursos de flexibilidade da produção e do trabalho, sendo utilizada por empresas de diversos setores da atividade econômica – indústria, comércio, serviço – para tarefas com distintos níveis de especialização e de sofisticação tecnológica, configurando complexas e variadas tramas produtivas que, às vezes, assumem âmbito internacional (OLIVEIRA, 2004, p. 125).

Portanto, no setor de telecomunicações é possível terceirizar algumas tarefas pelo fato de os empregados manipularem produtos imateriais (informação, comunicação de dados armazenados e propagados em rede através da *Internet*). Geralmente são utilizadas por empresas que precisam prestar serviços de teleatendimento e telemarketing, por isso terceirizam essa mão de obra através das empresas prestadoras deste serviço, às vezes localizadas em países que oferecem um baixo custo dessa prestação de serviço. Então,

O setor trabalha com um produto não material, que é a informação e a comunicação entre as pessoas, mas necessita desenvolver e manter enormes estruturas físicas para tal empreendimento. A verdade é que, mesmo por 'critérios técnicos', torna-se muito difícil estipular a importância das atividades, pois, de fato, somente uma enormidade de trabalhadores, em função de cargos distintos, pode propiciar, efetivamente, a finalidade proposta. Para o usuário o resultado final é inusitado: de pedido de uma linha telefônica, à instalação, reparos e reclamações em *Call Centers*, em suma, todo o seu processo de relação com uma companhia de telecomunicações ele não pode, em *nenhum momento sequer*, entrar em contato direto com trabalhadores da empresa central.

Na prática, as companhias de telecomunicações empregam diretamente, hoje em dia, um núcleo cada vez mais reduzido e restrito, principalmente, à área técnica de desenvolvimento de produtos e às estratégias de *marketing*. O grosso dos trabalhadores está espalhado por centenas de empresas, de instaladores a operadores de *Call Center*, existindo subcontratação, até mesmo em áreas de projetos e de sistemas de informação (CAVALCANTE, 2009, pp. 199 e 200).

Portanto, terceirização é um fenômeno que suscita uma série de discussões acerca da legislação a ser aplicada ao trabalhador que presta serviços a uma tomadora geograficamente distante e localizados muitas vezes em países diferentes. Quando as empresas oferecem serviços de forma terceirizada de teleatendimento e telemarketing a outras empresas (tomadoras) que quiserem divulgar seus produtos e/ou solucionar problemas dos clientes via atendimento (SAC), assumem o ônus de não ter um empregado comprometido com os valores e missão da empresa e tampouco com o produto que representa, uma vez que a empresa terceirizada possui em sua carta de clientes, organizações dos mais diversos ramos de atuação e com uma quantidade imensurável de produtos e serviços. Dessa forma, a empresa terceirizada, na maioria dos casos, dificilmente busca especialização no que diz respeito aos produtos da empresa tomadora dos serviços, implicando na total ausência de identificação dos teleoperadores terceirizados para com os produtos ou serviços oferecidos pela tomadora. Uma vez que o teleoperador não possui conhecimentos suficientes acerca da empresa tomadora, culminando na queda da qualidade do serviço e no desgaste da imagem da empresa e do produto. Inclusive, pelo fato de o empregador estar distante do empregado, desconhece suas práticas e suas técnicas de abordagem. Caso a empresa tomadora decidisse criar o seu próprio setor de *Call Center*, poderia perceber maiores benefícios já que os empregados estariam investidos dos propósitos (missão e valores) da organização e da representação de seus produtos.

3.2 SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESA DE RADIOFUSÃO E TELEVISÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O Sindicato responsável pela representação da categoria dos teleoperadores da empresa ECM é o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Radiofusão e Televisão do Estado do Rio Grande do Sul. Portanto, todos os trabalhadores, com exceção dos jornalistas, que forem contratados por empresas desse ramo de comunicação, são representados por essa entidade.

Um dos dirigentes (à época da feitura da pesquisa), o Sr. Bulhões, relata que os teleoperadores de *Call Center* não costumam buscar auxílio no Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Radiofusão e Televisão do Estado do Rio Grande do Sul e/ou promover denúncias. Sabe-se que esses trabalhadores, ao acionarem judicialmente a empresa ECM, buscam fazer valer seus direitos em escritórios particulares de advocacia. Segundo Bulhões, um dos principais dessa categoria ocorreu em meados de 2001, quando o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Radiofusão e Televisão do Estado do Rio Grande do Sul foi chamado para uma reunião no MTE, em razão das condições insalubres a que estavam expostos os teleoperadores de *Call Center*, na sede principal da ECM.

O depoimento do sindicalista demonstra a falta de identificação dos operadores de *Call Center* da empresa ECM com o referido Sindicato. Tal falta de representatividade explica o não desenvolvimento de uma relação adequada entre os sujeitos representantes e seus representados. Desmobiliza, ainda, o interesse dos trabalhadores em fazer parte de um Sindicato pouco consagrado entre eles (trabalhadores com contratação direta pela empresa ECM).

Inclusive, durante as pesquisas de campo, indagados, os trabalhadores demonstravam não conhecer qual o sindicato que os representava. Percebe-se uma falta de compromisso entre as partes, pois os dirigentes do sindicato em questão acabam não acompanhando as demandas do setor em específico⁴⁶.

⁴⁶ Cabe referir também que, de acordo com a coordenadora jurídica da área do direito do trabalho da empresa ECM, atualmente, o passivo trabalhista da empresa é baixo, haja vista suas orientações e determinações quanto ao cumprimento correto dos dispositivos legais, tanto os aplicados no ambiente de trabalho, quanto os aplicados aos empregados em geral.

3.3 Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

No que tange aos frutos oriundos da evolução histórica do órgão público em tela, pode-se observar, entre os anos 2000 e 2001, que o Ministério do Trabalho e Emprego organizou cursos para capacitar seus auditores fiscais do trabalho, com especialização direcionada à saúde e segurança no trabalho, em todo o território nacional. Uma das principais finalidades à época foi a de esclarecer e facilitar a aplicação da Norma Regulamentadora nº 17 (sobre a ergonomia no local do trabalho). A partir desses encontros e de inúmeras denúncias recebidas no MTE, de entidades sindicais (representantes da categoria dos teleoperadores de *Call Center*) e de associações de trabalhadores (da mesma atividade), resultaram em fiscalizações *in loco* dos auditores fiscais do trabalho no local da empresa denunciada para atender as queixas desses operadores de *Call Center*. Inúmeras situações de adoecimento dos laboristas foram levadas ao conhecimento dos auditores, quando foi constatado o significativo aumento do número de casos semelhantes nesse setor. As reclamações mais recorrentes eram: “problemas vocais, problemas auditivos e adoecimentos de ordem mental e psicológica” (PERES, SILVA, FERNANDES e ROCHA, 2006), porém “o poder público encontrava limites de intervenção, uma vez que a legislação trabalhista não oferecia subsídios precisos e claros sobre o trabalho em teleatendimento” (PERES, SILVA, FERNANDES e ROCHA, 2006).

A partir dessas percepções constituiu-se um grupo de trabalho interinstitucional que, mesmo “enfrentando resistência empresarial e diversas inconsistências do próprio movimento sindical” (PERES, SILVA, FERNANDES e ROCHA, 2006), visavam a promulgação de uma Norma Regulamentadora específica para o *telemarketing*. Com isso, o MTE/RS organizou um grupo técnico para a elaboração dessa proposta. Das fiscalizações observou-se:

Pouco cuidado nessas empresas em relação aos aspectos preventivos, incluindo Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional que não abordavam efetivamente os riscos existentes nas tarefas, especialmente aqueles relativos a distúrbios osteomoleculares, vocais e auditivos. As doenças surgidas eram tratadas como doenças não ocupacionais, sendo raras as emissões, pelas empresas e seus médicos, de Comunicações de Acidente de Trabalho, forma correta de notificação desses agravos ao poder público. Essas comunicações terminavam por ser emitidas pelo sindicato da classe trabalhadora, gerando discussões

prolongadas em nível previdenciário e judicial. Os Programas de Prevenção dos Riscos Ambientais das empresas fiscalizadas tinham se limitado a aprovar as instalações existentes, deixando de apontar questões críticas a serem corrigidas, como, por exemplo, condições de climatização e ruído (ambiental ou no interior dos fones de ouvido). As análises ergonômicas das situações de trabalho apresentadas também se mostraram como documentos de aprovação do mobiliário utilizado, mesmo que não adequado, sem discutir a organização do trabalho, os métodos de controle, a intensificação das tarefas, trabalho noturno e em turnos (PERES, SILVA, FERNANDES e ROCHA, 2006).

Na tentativa de punir as empresas que estavam irregulares, aplicavam-se multas instauradas e oriundas de processos administrativos contra a organização em dissonância com os parâmetros legais (os que existiam até esse momento). Com o intento de regularizar tal situação, a partir das vistorias e inspeções nas empresas, percebeu-se a necessidade da criação de uma norma bem específica para o caso sob comento. Toda essa dinâmica culminou na publicação do Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 de 30 de março de 2007, normatizando o trabalho em *teleatendimento/ telemarketing*, conforme segue:

As discussões que se seguiram levaram o MTE a optar pela formação de grupo técnico para elaboração de proposta de anexo à Norma Regulamentadora nº 17 (“Ergonomia”), específico sobre o teleatendimento, conforme Portaria DSST/SIT/MTE nº 148 de fevereiro de 2006. O grupo, formado por auditores fiscais do MTE, técnicos da FUNDACENTRO e membros do Ministério Público do trabalho, desenvolveram um texto técnico básico encaminhado à Comissão Nacional Tripartite Permanente, encarregada da aprovação de Normas Regulamentadoras em segurança e saúde no trabalho. Essa discussão levou à publicação da Portaria DSST/SIT/MTE nº 153, em 14 de março de 2006, que divulgou, para consulta pública de 60 dias, o texto técnico básico do Anexo II da NR-17 (Trabalho em Teleatendimento) (PERES, SILVA, FERNANDES e ROCHA, 2006).

Faz-se necessário aplicar as legislações protetivas da categoria dos teleoperadores de *Call Center*, observar suas dinâmicas na aplicação da mesma em ambientes de trabalho de telemarketing e teleatendimento, bem como solucionar os problemas jurídicos daí decorrentes.

3.3.1 – A legislação específica dos teleoperadores

Em 2007, a classe ganhou um preceito próprio. Essa regulamentação normatizou as pausas, as reduções quanto às metas de produtividade, o conforto e as condições do ambiente laboral com mobiliário apropriado aos operadores.

Inclusive, em 2007, foi concedido o período de cinco anos para que as empresas se adequassem aos comandos e previsões da lei⁴⁷. O Anexo II da NR-17 regulamenta sobre o mobiliário do posto de trabalho, os equipamentos, as condições ambientais de trabalho, a organização do trabalho, a capacitação dos trabalhadores, as condições sanitárias de conforto, o programa e as condições às pessoas com deficiência.

A) Quanto ao mobiliário do posto de trabalho: deve permitir variações de postura, com fácil ajuste ao ser acionado e com espaço suficiente para o conforto do operador. Para tanto, os parâmetros estabelecidos (quanto às medidas) foram dimensionados para a concepção de conforto nas instalações aos trabalhadores de *Call Center*.

B) Quanto aos equipamentos dos postos de trabalho: todos os equipamentos relacionados à prestação de serviço de teleatendimento e telemarketing devem ser fornecidos pelo empregador ao empregado. Trata-se do *head set* com previsões de higienização do equipamento, inclusive.

C) Quanto às condições ambientais de trabalho: o regulamento abarca as condições de ruído e climatização do ambiente laboral, exigindo, inclusive, o isolamento acústico do local de trabalho.

D) Quanto à organização do trabalho: o regulamento trata da jornada de trabalho, que deve conter seis horas diárias de prestação de serviços. Dispõe também sobre as pausas para descanso (dois momentos de dez minutos cada um) e do intervalo intrajornada.

E) Quanto à capacitação dos trabalhadores: devem ser oferecidas capacitações periódicas para informar aos teleoperadores as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade. Esse programa deverá acontecer de forma periódica e a título informativo.

F) Quanto às condições sanitárias de conforto: a regulamentação exige ambientes sanitários adequados e condições de descanso e de limpeza no ambiente laboral.

⁴⁷ Anexo II da NR-17 – segue em anexo ao texto base desta dissertação.

G) Quanto ao programa de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais: a saúde do teleoperador deve ser preservada, sobretudo no tocante à saúde vocal, visual e auditiva, prevenindo doenças de forma precoce.

Cabe referir que, no caso específico da empresa ECM, a mesma serviu como modelo para que o Anexo II da NR-17 fosse confeccionado. Como relatado anteriormente: no início de sua criação, o setor de teleatendimento da empresa ECM estava instalado no subsolo da sede principal da empresa. Porém, sua localização era considerada inadequada de acordo com as determinações e os critérios da fiscalização feita pelos auditores fiscais do trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Por recomendação do Ministério do Trabalho e Emprego, o grupo ECM retirou o Call Center dali. Locou, então, um andar inteiro de um prédio comercial localizado na zona central de Porto Alegre/RS, dando início a suas atividades de telemarketing e teleatendimento, nesse local, em 2002. Toda a reestruturação do local foi acompanhada pelo auditor fiscal do trabalho e, por fazer parte da comissão tripartite da implementação do Anexo II da NR-17, o M.T.E tomou como exemplo esse caso em concreto:

Foi verificada uma série de irregularidades inclusive com autuações no primeiro local (sede principal). Isso aconteceu nos anos de 2000 e 2001. Nessa inspeção se verificou que eles tinham no quarto ou quinto andar o telemarketing e no subsolo também e a situação assim, era tão grave, mas tão grave, especialmente no subsolo, que eles tinham sistema de ar-condicionado e puxava muito o ar do meio de vegetação, no meio da avenida, de frente pra avenida. E todo o gás de poluição que vinha de veículos, tudo aquilo era captado e ia lá pra dentro. Então, houve várias autuações à empresa. Em face ao problema a gente chamou aqui (no MTE), que eu cheguei assim... eu tava no limiar de interditar o subsolo. Então, chamamos aqui a empresa e o sindicato e daí a empresa se prontificou a mudar rapidamente. Alugou uma sala, uma sala não, um andar todo de um prédio aqui no centro e ela se transferiu. Pra mim surgiu assim como estudo de caso, eu coordenei o teleatendimento, a norma do teleatendimento. Surgiu como um dos casos, uma das empresas que eu usei como estudo de caso, as modificações que estavam acontecendo ali, me serviam como subsídio pra saber o que aceitar e o que não aceitar na norma. Não foi só essa, foram várias outras empresas também. Né, então, enquanto eu fiscalizava, eu também conhecia. Então, eles modificaram o mobiliário, o ambiente né, simplesmente o subsolo virou arquivo e o quarto e quinto andar passaram a dar lugar para outros que estavam comprimidos no espaço, então passou a funcionar aqui no centro o teleatendimento e telemarketing. Ajudou para perceber determinados itens, ali eles concediam 3 pausas, percebeu-se que 2 eram suficientes, por exemplo.

À época e dentro da experiência que eu tinha eu interrompi a fiscalização, não houve mais denúncia do sindicato, não houve mais demandas dos empregados. Daí aqueles elementos que estavam já em vigor, eles tinham implantado (AUDITOR FISCAL DO TRABALHO).

Depreende-se disso, o benefício promovido pela atuação do órgão sob comento em relação às exigências de preservação da integridade física e psíquica do trabalhador, diante da exigência de manutenção do respeito à dignidade humana, com a imposição de direitos fundamentais alcançados à categoria dos empregados na Constituição Federal de 1988 e em lei específica (CLT).

3.4 OS TELEOPERADORES DO CALL CENTER OBSERVADO E A DISCUSSÃO DE CASO

No capítulo anterior foi demonstrado o perfil do teleoperador de *Call Center* de forma ampla e os elementos do perfil encontrados no estudo de caso. Grande parte dos operadores de *Call Center* percebem seu emprego como algo temporário, um “trampolim” para empregos melhores.⁴⁸ E isso ocorre não somente em razão do baixo salário que auferem, das tarefas desgastantes que efetuam, das condições muitas vezes precárias com que trabalham e da quase ausência de perspectiva de ascensão profissional. Ocorre também porque a terceirização dessa mão de obra tende a dificultar a identificação e o comprometimento desses trabalhadores com os produtos e as empresas que os produzem.

Esta pesquisa verificou variáveis entre as condições de trabalho, o salário, a satisfação dos trabalhadores em empresas de *Call Center* terceirizadas, com base na literatura especializada e em informações obtidas no sindicato da categoria (SINTTEL/RS) e na empresa de comunicação ECM que dispõe de seu próprio setor de *Call Center*.

Tal como nas terceirizadas, os operadores da EMC são majoritariamente do sexo feminino, jovens, solteiros, com segundo grau completo ou curso superior incompleto ou completo.

A cultura organizacional de uma empresa, o respeito e o reconhecimento do empregado influenciam, por certo, o compromisso e o grau de satisfação dos funcionários. Mas não são suficientes para evitar a alta rotatividade dos trabalhadores. O compromisso duradouro com a empresa, mantendo-se num posto de trabalho por anos, depende fortemente do que ela oferece em termos de salário,

⁴⁸ Conforme demonstrado nas pesquisas empíricas de Rosenfield (2009) e de Mocelin e Silva (2008), a passagem pelo posto de trabalho em empresas de *Call Center* é passageira.

benefícios (plano de saúde, entre outros), perspectiva de mobilidade profissional ascendente. A cultura da organização (ECM) possui baixa rotatividade de acordo com os períodos de contrato em vigor que apresentam seus funcionários, a satisfação foi evidenciada em razão do fato de a contratação ser direta e não terceirizada, 83% de seus empregados já estão a mais de um ano na empresa, o valor do salário, quando comparado às terceirizadas, é mais vantajoso (valor do menor salário da ECM= 2.0 salários mínimos; valor do menor salário da terceirizada= 1.4 de salário mínimo). Seu tempo de permanência no emprego é maior do que o observado nas empresas terceirizadas. Grande parte dos operadores possui experiência anterior na mesma área, tendo trabalhado em *Call Centers* em outras empresas (as terceirizadas).

Partindo-se da observação empírica, constatou-se que os empregados da empresa ECM estabelecem sólidos laços com a empresa e seus colegas de trabalho, pois durante três vezes ao ano, reúnem-se na Quinta da Boa Estância (um sítio localizado na região metropolitana de Porto Alegre) como forma de promover dinâmicas de relacionamento entre os colegas, enquanto nas terceirizadas não se verificaram momentos de confraternização. Sentem-se parte integrante da empresa, estão satisfeitos pelo modo como são tratados pela organização empresarial, que consideram dotada de elevado status, e pelo fato de trabalharem com um produto que valorizam.

Verificou-se ainda que, em termos de representação sindical não estão consolidados, haja vista a representação abarcar um grande número de trabalhadores que exercem funções diversas dentro de uma empresa de radiofusão e televisão. Porém, a empresa optou por manter seu próprio setor de *Call Center*, pois admite que empregados “pertencentes” ao grupo, beneficia tanto uma categoria quanto a outra (empregados/ empregadores).

Ao solicitarem soluções para problemas que envolvem a rotina, são escutados e imediatamente satisfeitos. Unanimemente, as condições do ambiente de trabalho são boas na empresa ECM (de acordo com seus funcionários). Mas, para tanto, dependeram da atuação do Ministério do Trabalho e Emprego, que resultou na exigência da realocação de seu espaço físico e no cumprimento de normas de saúde e higiene do trabalho. Depois de remodelado, esse setor de *Call Center* tornou-se, inclusive, modelo para definir os parâmetros da norma

regulamentadora da categoria, isto é, para a elaboração do Anexo II da NR-17 que dispõe sobre o ambiente de *Call Center*.

No quadro abaixo, resumidamente, seguem as principais variáveis:

Variáveis	Empresa ECM	Terceirizada
Controle	Por meio da célula de monitoria, os operadores são orientados quanto a forma de conduzir seus diálogos e abordagens de campanha. Por intermédios dos supervisores, os operadores são controlados quanto ao número de atendimentos e/ou ligações necessárias e a meta que deve ser atingida.	Para além do controle efetuado pela empresa contratante, a empresa tomadora também comparece nas instalações da terceirizada para efetuar o controle dos operadores. Por intermédio dos supervisores são controlados de forma permanente em tela, inclusive com contagem regressiva do tempo em momentos de ausência na PA.
Treinamento	O treinamento tem início após a formalização do contrato de trabalho, ou seja, o sujeito já está empregado, recebendo salário e cumprindo sua jornada diária de labor.	O operador é convocado e treinado ainda sem o contrato de trabalho formalizado, portanto não recebe salário. Retorna para sua residência, sendo chamado assim que surgir um posto de labor. Somente nesse momento ele é contratado e, por ter sido treinado previamente, não repete essa etapa após a formalização do contrato de trabalho (NOGUEIRA, 2009).
Autonomia	Essa variável está representada na utilização de <i>script</i> durante os diálogos travados com os clientes em atendimento e/ou ligação. A autonomia é repassada ao teleoperador, quando deverá seguir somente as orientações de abertura e fechamento dos diálogos. Nesse ínterim, o empregado tem autonomia para argumentar com o cliente sem seguir perguntas rígidas e engessadas.	A utilização do <i>script</i> deve ser obrigatória, seguindo-se todo o roteiro de perguntas exigidas pela empresa. Os argumentos devem ser enquadrados, de acordo com o questionário formulado previamente pelos superiores. Trata-se de perguntas rígidas e engessadas, sem a possibilidade de o operador “inovar” no diálogo, devendo segui-lo até o final.
Rotatividade	Essa variável foi identificada com maior ocorrência na célula de vendas. Nas demais células, o índice é considerado baixo.	A rotatividade é alta, pois, segundo Rosenfield (2009), o “prazo de validade” do operador esgota-se e ele precisa ser substituído. O operador fica desgastado, havendo queda de sua produtividade rapidamente.
Identificação	Esse foi um dos elementos em destaque durante a entrevista	Acerca da condição de identificação, Mocelin (2008)

	de campo, pois as respostas foram unânimes em afirmar a condição de identificação, tanto com a empresa quanto com o produto com o qual trabalham.	destaca a falta desse elemento dos empregados com o <i>Call Center</i> , pois decorre do fato de a empresa prestar serviços para outras empresas. Isso faz com que os operadores confundam o seu real empregador. Algo que o autor denomina “desterritorialização”.
Jornada/ Pausas	São seis horas de trabalho por dia. As pausas concedidas aos operadores são quatro: lanche, sai PA, ginástica laboral e toalete. Não há um controle rígido, porém o operador deve cumprir a meta diária exigida. O teleoperador não precisa pedir autorização para se retirar da PA, basta informar em tela que está usufruindo alguma das pausas.	A jornada laboral é cumprida em seis horas diárias. Oliveira (2008) relata que os intervalos para café, lanche ou almoço e utilização do banheiro são descontados e todas essas pausas são controladas. Somente podem ausentar-se da PA mediante autorização de seu superior.
Vantagens e desvantagens	Algumas vantagens atribuídas a função: autonomia; salário; trabalhar com um só produto; respeito dos superiores e ambiente de labor. Algumas das desvantagens são: grosserias dos clientes; trabalhar aos sábados; pressão e rotina repetitiva.	Algumas vantagens atribuídas a função: jornada parcial; amigos; supervisores; prêmios e poder ajudar os clientes. Algumas das desvantagens são: remuneração baixa; falta de autonomia e motivação; pressão; jornada intensa. insegurança; maus-tratos de clientes e script.
Expectativas na empresa	A maioria dos entrevistados referem a expectativa de permanecer na empresa, pois as possibilidades de postos de trabalho aumentam, por tratar-se de uma empresa com vários setores de atuação.	A maioria dos operadores não tem perspectivas em permanecer na empresa. De acordo com Mocelin (2008), as vagas são limitadas às funções de <i>Call Center</i> por tratar-se de empresa direcionada a prestação desse serviço. Refere ainda que eles consideram essa atividade como ocasional ou temporária
Problemas frequentes	Os problemas mais relatados foram: lidar com o lado negativo dos clientes; a exaustão nas tentativas frustradas de venda e rotina “forte” que leva ao cansaço. Não foram evidenciadas situações de adoecimento durante as entrevistas de campo.	Na pesquisa empírica de Nogueira (2009) foram relatados problemas relacionados à forte pressão por meta; o xingamento dos clientes e o controle do tempo. Ressalta o relato dos altos índices de adoecimento: LER/ DORT, depressão e problemas renais.
Recompensas/ Motivações	Esses elementos são conduzidos pelos supervisores e assistentes se supervisor. As motivações são transmitidas na	Da mesma forma, são conduzidos pelos supervisores. Há promoções e premiações, conforme Oliveira (2009), tais

	forma de palavras de incentivo. As recompensas são premiações (produtos) ofertadas para sorteio a todos os operadores que atingiram a meta solicitada.	como: premiação instantânea, melhor venda da hora ou sorteios de relógios, celulares ou prêmios mais valiosos.
Satisfação no trabalho	As razões apontadas pelos teleoperadores da ECM foram: sentir-se à vontade em seu local de trabalho; ter liberdade; receber a confiança de seus superiores; ambiente agradável e possibilidade de ascensão em inúmeras áreas.	As razões apontadas por Santos e Marques (2006) acerca da satisfação dos teleoperadores no seu trabalho, dizem respeito à integração e a percepção de segurança. Ou seja, os atores apontaram a flexibilidade de horário e a segurança em garantir um salário mensal.
Trabalho pouco inteligente?	Os teleoperadores foram unânimes ao responder que consideram o trabalho que desempenham, inteligente. As razões apontadas foram: os clientes cada vez mais exigentes requerem um atendimento mais persuasivo; são exigidos que leiam o jornal do dia antes de ocupar sua PA; exige-se muita percepção e criatividade.	De acordo com Mocelin (2008), os <i>call centers</i> estão entre as atividades de serviços possibilitados pelas novas tecnologias, como um trabalho “menos inteligente”. Diante dessa afirmativa, foi colocado esse questionamento no roteiro de entrevista aplicado na Empresa ECM.

Destaca-se o elemento da “desterritorialização” apontado por Mocelin (2008), pois enseja uma nova modalidade de contratação, ainda carente de amparo legal. Trata-se do chamado teletrabalho, que está organizado na sociedade chamada da informação, cujo bem em destaque é o conhecimento que, com a utilização das *TIC's*, expande-se globalmente e culmina nesta nova relação de trabalho. Este cenário de “relativização da distância geográfica através da mediação tecnológica, transforma espaços e pessoas, gerando novos paradigmas e desafios para a ciência jurídica” (FINCATO, 2011, p. 40), por exemplo. Ademais, “os bens produzidos estão cada vez menos ligados a um lugar e a um tempo determinados e precisos de produção: meios de transporte, telefone, fax e auto-estradas eletrônicas já permitem anular as distâncias e transformar o trabalho em *teletrabalho*” (DE MASI, 2001, p. 20).

Então, a atual tendência é transformar informação em prestação de serviços por meio da tecnologia do conhecimento e armazenamento de dados, difundidos através das redes de acesso global. Essa tendência permitirá, inclusive, que o

ambiente laboral “retorne” para casa do empregado, eis que poderá prestá-lo de dentro do seu próprio lar, ou seja, “o processo de trabalho passaria a ser conduzido de forma quase inteiramente compatível com as redes de comunicação” (BRAGA, 2009, p. 65). Haddon (1998) exemplifica algumas formas de teletrabalho desempenhadas por meio da utilização das TIC’s:

Given that telework has frequently been picked out as emerging out of the information society, it is worth asking just how important is the actual technology for this mode of working. It was clear from this study (and others) that there are some forms of telework where ICTs can play an essential role: for example, for teleworkers programming a distant mainframe computer via a modem, for analysing data using software packages, or for mediating computer conferences (HADDON, 1998, pp. 136 e 137).⁴⁹

Essas são algumas tarefas que podem ser executadas a distância, não havendo necessidade de deslocar o funcionário até a sede da empresa para desempenhá-las. Basta que a empresa lhe proporcione acesso a partir de sua residência com os demais colegas que estarão trabalhando nas instalações da organização⁵⁰. Entretanto, de acordo com Rosenfield (2006), não existe uma definição precisa sobre o teletrabalho, apenas

É possível assegurar que todas as diferentes conceituações estão certas, o que demonstra idéias fortemente contraditórias. Há pessoas trabalhando em casa com o consentimento de seu empregador para evitar deslocamentos, há pessoas trabalhando de maneira autônoma seja em casa seja em telecentros, há mulheres trabalhando a partir de seus computadores porque não têm como deixar os filhos, há alguns nesta situação que se acham explorados, mal pagos e sem reconhecimento, outros são altamente qualificados e têm seu trabalho reconhecido, há teletrabalhadores em instituições públicas e privadas, há pessoas trabalhando em casa que usam ‘acidentalmente’ seus computadores (não é a principal ferramenta), como arquitetos e tradutores, e há muitos que

⁴⁹ Livre tradução: Dado que o teletrabalho tem sido freqüentemente debatido como oriundo da sociedade da informação, vale a pena questionar a importância da tecnologia atual para este modo de trabalho. Ficou claro a partir desse estudo (e outros) que existem algumas formas de teletrabalho onde as TIC’s podem desempenhar um papel essencial: por exemplo, para teletrabalhadores que programam um computador a distância através de um modem para analisar dados, utilizando pacotes de software, ou para mediar conferências por meio do computador.

⁵⁰ “A doutrina internacional (notoriamente juslaboristas espanhóis), aponta que o teleempregador é responsável pela configuração do local de trabalho, consistente na escolha e fornecimento dos equipamentos e mobiliário necessários à execução das tarefas contratadas, bem como de todos os equipamentos de proteção adequados à atividade. Assim, a preocupação recairia basicamente em três aspectos: a) equipamentos e mobiliário; b) iluminação, acústica e conforto térmico; c) estresse”. FINCATO, Denise. **Acidente do trabalho e teletrabalho: novos desafios à dignidade do trabalhador**. Direitos Fundamentais e Justiça. HS Editora. Ano 2, n. 4, jul/set, 2008. P. 162.

trabalham normalmente fora de suas casas e completam o trabalho em casa, como uma hora-extra (ROSENFELD, 2006, pp. 12 e 13).

Deve-se analisar caso a caso, pois existem muitas formas de teletrabalho, porém nem todas são descentralizáveis. Nestes casos De Masi (2000), atribui o teletrabalho às atividades que ele denomina simbólicas (ler, traduzir, processar dados etc.), devendo ter como base a informação e a possibilidade de transmissão de dados em tempo real. O trabalhador poderá cumprir sua jornada a qualquer hora do dia, necessitando de disciplina e autonomia, tendo a sua disposição os recursos necessários para desenvolvê-la. Além disso, o autor utiliza como exemplo a ferramenta do correio eletrônico, pois se a sua utilização for exigida, deverá haver a possibilidade de acesso a partir do computador particular do teletrabalhador (DE MASI, 2000, p. 215), configurando-se, dessa forma, a modalidade de contratação de teletrabalho na prestação de serviços. Existe ainda a figura do teletrabalhador e este representa a empresa, pois ao efetuar uma ligação de telemarketing, por exemplo, fixado distante do alcance da supervisão da organização, fala em nome da organização que o contratou:

(...) but it is contact employees who bridge the gap in the strategic value chain between the organisation's 'production' focus and the customers' 'consumption' focus. In high-contact settings, contact employees help to reinforce prospective 'customers' positive expectations and to reduce their sense of uncertainty or risk, by relaying realistic information about the actual service (Kingman- Brundage et al. 1995) in ways that the organisation cannot. As such, contact employees have influence over customer satisfaction beyond the quality of the organisation's outputs, and may be more difficult to closely supervise when working on the front lines. In many service organisations, contact employees are more likely to practice selfmanagement and have entrepreneurial-type responsibilities. There is not a supervisor physically present in the teleworker – customer dyad who can exercise ongoing, immediate quality control; teleworkers are essentially acting alone (Bowen and Schneider 1988). This combination of influence and autonomy affords teleworking contact employees a degree of discretion in their behavioural choices, derived from the unique attributes of their roles: boundary spanning, control and empowerment (JOHNSON, 1998, p. 195)⁵¹.

⁵¹ Livre tradução: (...), mas são os empregados de contato que preenchem a lacuna na cadeia de valor estratégico entre o foco da empresa na 'produção' e o foco dos clientes no 'consumo'. Em configurações de grandes contatos, os funcionários ajudam a reforçar e prospectar as expectativas positivas dos clientes e reduzir seus sentidos de incertezas ou riscos, por veicular a informação realista sobre o serviço (Kingman – Brundage et. al 1995) de uma forma que a organização não consegue fazer. Como os empregados de contato têm influência sobre a satisfação do cliente, além da qualidade do que sai da organização, pode ser mais difícil supervisionar quem trabalha na linha de frente. Em muitas organizações de serviços, é mais provável a prática de autogestão e de responsabilidades empresariais entre os empregados de contato. Não há um supervisor fisicamente presente no teletrabalho – são os clientes que podem exercer um controle direto de qualidade; os

Por isso, diz-se que o teletrabalho é possibilitado por meio da utilização das TIC's, pois são elementos que transformam o tempo e o espaço em sistemas virtuais, possibilitando, inclusive, que o trabalho seja desenvolvido a qualquer hora ou local. Por isso, esta novidade impacta, de certa forma, o modelo e a formatação da organização, pelo fato de essas características dificultarem sua demarcação no espaço e no tempo (COSTA, 2007, p. 106).

Convém, ainda, registrar que existe também outra modalidade de teletrabalho, que Winter (2005) denomina *teletrabalho transnacional*, ou seja, o trabalho que é desempenhado por trabalhadores domiciliados em outros países. A autora cita o exemplo da Austrália, que utiliza a mão de obra de trabalhadores das Filipinas ou Cingapura. Segundo Winter, esta modalidade é utilizada em países que estão em vias de desenvolvimento. Tal prática resulta em menor custo para as empresas em razão da flexibilidade proposta pela modalidade em tela, porém culmina em perdas nas relações de emprego, conduzindo os trabalhadores locais a um desamparo principalmente de âmbito legal (WINTER, 2005, p. 59). Cumpre-se que

A flexibilidade pode ser indicada por vários elementos: tempo, local, contrato, subordinação, organização funcional. Há uma relação estreita entre o surgimento do teletrabalho e a flexibilidade apresentada como uma exigência para garantir a competitividade. Para o empregador, a flexibilidade traduz-se em horários flexíveis, polivalência e aumento ou redução do número de empregados conforme a demanda. Traduz-se também em várias formas de contrato: meio turno, tempo determinado, subcontratação, trabalho em domicílio. O teletrabalho é uma dessas modalidades de contratação da força de trabalho (ROSENFELD e ALVES, 2006, p. 306).

Um bom modelo prático dessa modalidade de contratação ocorre na Índia, percebe-se aqui, nitidamente, essa possibilidade de desamparo em âmbito legal, pois:

Os centros de telemarketing da Índia são um bom exemplo. Os empregos nesses centros são preenchidos por pessoas no mínimo bilíngües; e elas aperfeiçoaram sua capacitação lingüística de tal maneira que o cliente não fica sabendo se se formaram em Hartford ou Bombaim.

teletrabalhadores estão essencialmente agindo sozinhos (Bowen e Schneider, 1988). Esta combinação de influencia e autonomia proporciona aos teletrabalhadores de contato um emprego de acordo com critérios de discrição comportamental, oriundo dos atributos únicos de seus papéis: um limite abrangendo o controle e o poder.

Muitos trabalhadores de centros de telemarketing fizeram dois ou mais anos de estudos universitários; além disso, foram muito bem treinados no emprego. Nos centros de telemarketing da Índia, a ênfase é no 'aprendizado extensivo', que consiste em dispor de tanta informação que será possível responder rapidamente à maioria das perguntas imagináveis, facilitando a rápida sucessão das chamadas. (...). Os salários por esse trabalho são simplesmente abomináveis, considerando-se que são pagos a pessoas altamente capacitadas (SENNET, 2008, pp. 84 e 85).

Ainda, a cultura do *Call center* é tão difundida na Índia que o tema chegou às telas de cinema. O filme chama-se "Hello" e retrata em uma de suas cenas o treinamento em um ambiente de *call center* localizado no subúrbio de Nova Délhi. Nesta, são exigidos aos novos empregados indianos a alteração de seus nomes e o exercício e prática da pronúncia do inglês até igualá-lo com fidelidade à fala dos norte-americanos. Para isso, inclusive, simulam conversas com clientes estadunidenses exaltados e com problemas em seus produtos.

Essa mudança global culmina na aproximação das relações entre empresas, trabalhadores e clientes, o que, por sua vez, implica na imposição de adoção de novas práticas de gestão e organização com vistas ao investimento na qualidade de seus serviços. Desta forma, a busca por oferecer bens e serviços de qualidade torna-se uma constante no que tange o propósito das organizações. Efetivar o seu posicionamento de forma estratégica na intenção de fortificar sua marca no mercado vem fazendo com que as mesmas se sensibilizem em relação a aspectos antes considerados secundários, como por exemplo, a orientação voltada para o cliente, o que não é um dos pressupostos recente em setores de *call center*. Com base nisso, verifica-se o quão importante é para a manutenção da estratégia da organização, ouvir o cliente e perceber suas necessidades e expectativas.

Há muito as organizações têm investido na abertura de canais de comunicação com os clientes, buscando ouvi-los na intenção de solucionar problemas e, em alguns casos, antecipar-se a eles. Uma função substancial está em perceber as necessidades e expectativas que agreguem valor e promovam melhorias ao produto ou serviço, favorecendo o fator competitividade. Aliado a esse contexto, encontra-se o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Apesar de não ser a atividade fim da organização, o SAC desempenha um importante papel na gestão dos sistemas de *call center*. Porém, é a partir desses contatos de serviços que os clientes constroem suas percepções. A importância de um atendimento

adequado reforça a idéia do quanto este encontro empresa/consumidor influencia a percepção do cliente em relação ao serviço prestado e, principalmente na imagem da organização, que funciona como uma espécie de filtro que também interfere nas expectativas e conseqüentemente nas percepções dos clientes. Um bom relacionamento com o cliente serve de base para a manutenção e aprimoramento dessa estratégia e é justamente nesse ponto que os SAC's podem ajudar, trazendo para dentro da empresa e do processo decisório, informações valiosas do mercado.

Importante destacar também, o tema abordado no Decreto 6.523⁵², do Ministério da Justiça que regula a forma como devem funcionar os setores de *Call centers*, principalmente junto às organizações responsáveis pela prestação de serviços de telemarketing e teleatendimento. A norma contém afirmativas acerca de situações possíveis de o consumidor final buscar no atendimento e este não contemplar o que foi solicitado pelo cliente. Caso o serviço não seja prestado a contento do consumidor, a empresa pode cometer uma prática infrativa, inclusive recebendo multas que, segundo a Lei 8078/90 (Código de Defesa do Consumidor,) pode chegar a R\$ 3.000.000,00.

Com essas mudanças, as áreas de gestão de qualidade passaram a ter um papel ainda mais significativo, pois o decreto prevê ainda que, para o atendimento não transacional (aquele que efetua somente a operação solicitada), a solução deve ser alcançada ao cliente em até cinco dias, por exemplo.

Vislumbra-se que, para a obtenção factual da referida excelência quanto à qualidade na prestação de serviços pelas organizações, há que se resguardar quanto à forma de contratação do empregado (direto ou terceirizado) que irá representar o seu produto.

⁵² O Decreto segue em anexo nesta dissertação.

CONCLUSÃO

Como setor constituinte dos atuais modelos de produção de bens e serviços e como parte integrante da globalização do capital, a dinâmica da atividade de *Call Centers* ganha maiores relevos de atuação, sobretudo pela capacidade em avançar para espaços transnacionais, proporcionando um sistema flexível de produção mundializada.

As Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's, na era do informacionalismo, são apropriadas pelo sistema econômico capitalista e a informação é tida como a matéria prima contemporânea. Esta matéria prima é capaz de configurar, além de novas formas e ritmos às tarefas humanas, a máquina enquanto mera extensão do trabalhador (ou vice-versa) e, assim, subordiná-lo à organização empregadora de forma bastante grave e impessoal.

A flexibilidade da produção diz respeito à possibilidade de utilização das TIC's como forma de descentralizar tarefas outrora desenvolvidas no mesmo espaço empresarial. Particularmente, esse modelo coleciona maiores vantagens em razão de seus contornos não possuírem limitadores temporais e/ou espaciais, haja vista seu amplo alcance em rede. Historicamente, essa característica destaca-se pelo fato de proporcionar ao mercado um alcance em nível global.

Assim, com o desenvolvimento dos meios telemáticos e com as transformações no ramo da telefonia, paralelamente às mudanças de paradigma em termos de relacionamento entre a empresa e seus clientes, propiciaram o surgimento das organizações dos *Call Centers*.

A informação é substrato soberano nos diversos níveis de execução dessa atividade e a comunicação é uma das ferramentas mais importantes do sistema de acumulação capitalista.

Nesse contexto, avançam os fenômenos do teletrabalho, ao qual os trabalhadores têm de se adaptar, e da terceirização, que afeta sobretudo os profissionais com menor qualificação, que recebem baixa remuneração, trabalham em condições mais precárias e dispõem de menos perspectivas de carreira.

As atividades laborais nos *Call Centers* mantêm procedimentos derivados dos modelos de gestão e produção já superados, quer na teoria, quer na prática.

Por exemplo, há traços do sistema taylorista, por meio do controle do tempo, da supervisão sobre as tarefas desempenhadas pelos empregados, da padronização das tarefas, da rotina repetitiva, do sistema de estímulo e recompensa, do treinamento dos funcionários e sem exigência de qualificação no momento da contratação; do fordismo, através da especialização em tarefa de baixa complexidade realizada pelo teleoperador, da rotinização, da produção em série, da manutenção do operador em posição fixa numa célula, da tarefa que lhe chega pela linha telefônica ou pela tela do computador.

Também há sinais do toyotismo, por meio da implementação do trabalho em equipe, do trabalhador polivalente, da exigência de comprometimento do empregado com a organização, da prática de vigilância mútua, da organização de forma enxuta e sem excedentes da mão de obra.

Não sem razão, então, verifica-se que na atualidade grande parte dos operadores de *Call Center* percebe seu emprego como algo temporário, um “trampolim” para empregos melhores. Muito disto se dá em razão dos baixos salários, das tarefas desgastantes, das condições precárias de trabalho e da quase ausência de perspectiva de ascensão profissional no setor, genericamente explanando. Além disto, quando terceirizada a atividade de *Call Center*, há uma desvinculação dos trabalhadores, que não se identificam com os produtos que vendem ou com as empresas que tomam seus serviços indiretamente.

Da observação empírica, constatou-se enfim que os empregados da empresa ECM estabelecem sólidos laços com a empresa e seus colegas de trabalho, sentem-se parte da organização, estão satisfeitos pelo modo como são tratados e consideram sua empregadora dotada de elevado *status*, valorizando o produto com que trabalham.

Uma grande lacuna a se resolver, ainda, é a que diz respeito à representação sindical dos teleoperadores, mesmo na realidade observada, em razão de estarem representados por entidade que abarca um grande número de trabalhadores que exercem funções diversas dentro de uma empresa de radiofusão e televisão. A ausência de especificidade na representação sindical pode ocasionar a sonegação de proteções importantes, já que pode existir ignorância ou ao menos certa miopia com relação aos problemas do setor.

Em perspectiva, as operações de *Call Center*, viu-se nos estudos realizados, não se darão apenas de maneira direta ou terceirizada próxima, como são as realidades da ECM e de outras empresas do setor, no Estado do Rio Grande do Sul. Já há iniciativas de terceirização pulverizada de *Call Centers*, com teleoperadores pessoas físicas, contratados diretamente e atuando em suas residências (com auxílio de sistema computacional e aparelho de comunicação).

A tornar ainda mais complexo o quadro, muitos destes trabalhadores são de nacionalidade distinta em face do vendedor do produto e do cliente deste também. A terceirização transnacional dos serviços de *Call Center*, portanto, é o novo desafio que se apresentará à realidade sócio-laboral o que, com certeza, exigirá novos esforços para a interpretação do local e do papel do ser humano no contexto do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador.** Curitiba: Juruá, 2009.
- ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho.** 2 ed. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.
- ALVES, Nuno de Almeida. **Planos de Acção para a Sociedade da Informação e do Conhecimento: Mudança tecnológica e ajustamento estrutural.** Sociologia, Scielo Portugal. Oieras, jan. 2004, no. 44, p.109-133. ISSN 0873-6529.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho.** 15 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- BARBOZA, Cícero e BENAKOUCHE, Rabah. **Informática Social: a ameaça à privacidade, o desemprego.** Petrópolis/ RJ: Vozes, 1987.
- BATISTA, Érika. **Fordismo, Taylorismo e Toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades.** Londrina: 2008. In www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf. Acesso em 01/03/2010, às 9h25min.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para Consumo: a transformação das pessoas em mercadoria.** Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BAUMGARTEN, Maíra. **Tecnologia.** In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- BERNARDO, Márcia Hespanhol. **Trabalho Duro, Discurso Flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores.** 1 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BORBA, Inajá. **Teleoperadores: onde lhes dói? Estudo comparativo entre os dados disponíveis na literatura especializada sobre suas queixas e o objeto de ações trabalhistas ajuizadas por empregados.** In: HORN, Carlos Henrique e COTANDA, Fernando. **Relações do trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.
- BOUZADA, Marco Aurélio Carino e SALIBY, Eduardo. **Prevendo a Demanda de Ligações em um Call Center por meio de um Modelo de Regressão**

- Múltipla.** Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 382 – 397, jul.- set. 2009.
- BRAGA, Ruy. **A Vingança de Braverman: o Infotaylorismo como Contratempo.** In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo, 2009.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX.** 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- BRYM, Robert, et al. **Sociologia: Sua Bússola para um Novo Mundo.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____, Manuel. **A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade.** Edição da Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa: 2004.
- CATTANI e HOLZMANN. **Taylorismo.** In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- CAVALCANTE, Sávio. **Sindicalismo e Privatização das Telecomunicações no Brasil.** 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- CHAMBEL, Maria José e CASTANHEIRA, Filipa. **Trabalhar num Call Center: dos Mitos à Realidade.** 1.ed. Lisboa: Editora RH, 2010.
- COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades.** In Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 41 (1): 105-24, Jan./Fev. 2007.
- DAL ROSSO. Sadi. **Mais Trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo: Boitempo, 2008.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing – A Chamada para o Futuro.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Capitalismo, Trabalho e Emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução.** São Paulo: LTr, 2005.
- DERTOUZOS, Michael. **O Que Será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas.** São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

- DRUCK, Graça e FRANCO, Tânia. **Terceirização: a chave da precarização do trabalho no Brasil**. In: NAVARRO, Vera Lúcia e PADILHA, Valquíria. **Retratos do Trabalho no Brasil**. Uberlândia: Edufu, 2009.
- DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DUPAS, Gilberto. **Ética e Poder na Sociedade da Informação. De como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso**. São Paulo: Editora UNESPE, 2000.
- FINCATO, Denise. **Acidente do trabalho e teletrabalho: novos desafios à dignidade do trabalhador**. Direitos Fundamentais e Justiça. HS Editora. Ano 2, n. 4, jul/set, 2008.
- FINCATO, Denise. **Meio Ambiente Laboral e Teletrabalho**. In IV Congresso Ibero-Americano de Teletrabalho e Teleatividades. 1.ed. Porto Alegre: Magister, 2011.
- FLIGSTEIN, Neil. **Teoria e métodos para o estudo de campos de ação estratégica**. In DADONE, César e JARDIM, Maria A. Cahves. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREIRE, Carlos Torres. **Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil**. In Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.
- FREITAS, Luciano Matozo de. **Call Center: modismo ou realidade?** 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- FRIEDMAN, Thomas. **O Mundo é Plano: o mundo globalizado no século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- GADREY, Jean. **Emprego, produtividade e avaliação de desempenho dos serviços**. Seminário temático interdisciplinar. Os Estudos do Trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo, 1999.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

- GONDIN, Sônia Maria e SIQUEIRA, Mirlene. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo e BASTOS, Virgílio. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.
- GOSDAL, Thereza Cristina. **Dignidade do Trabalhador: um Conceito Construído sob o Paradigma do Trabalho Decente e da Honra**. São Paulo: LTr, 2007.
- HADDON, Leslie. **The Experience of Teleworking a View from de Home**. In JACKSON, Paul and WIELEN, Jos Van Der. **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organisation**. London and New York: Routledge, 1998.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.
- HOLZMANN, Lorena. **Toyotismo**. In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- HUWS, Ursula. A Construção de um Cibertariado? O Trabalho Virtual num Mundo Real. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- JOHNSON, Scott A. **Teleworking Service Management: Issues for an Integrated Framework**. In JACKSON, Paul and WIELEN, Jos Van Der. **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organisation**. London and New York: Routledge, 1998.
- KRAMER, Gustavo e FARIA, José Henrique. **Vínculos organizacionais**. RAP. Rio de Janeiro, 41(1): 83-104, jan/fev, 2007.
- LEON, Alice Backes de. **A Terceirização sob a Perspectiva Forense**. In: HORN, Carlos Henrique e COTANDA, Fernando Coutinho (org.). **Relações de Trabalho no Mundo Contemporâneo: ensaios multidisciplinares**. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.
- MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Do Direito á desconexão do trabalho**. Revista do Trabalho, 09 de maio de 2012.
- MILLS, Charles Wright. **A Nova Classe Média**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- MOCELIN, Daniel Gustavo e SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **O Telemarketing e o Perfil Sócio-ocupacional dos Empregados em Call Centers**. Revista Scielo Brasil. Caderno CRH, vol. 21, nº 53. Salvador: Maio/Agosto, 2008.

- NOGUEIRA, Cláudia Mazzei. **As trabalhadoras do telemarketing: uma nova divisão sexual do trabalho?** In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- NOVAES, Henrique Tahan. **O Fetiche da Tecnologia: a experiência das fábricas recuperadas**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. **Processo de Industrialização do Capitalismo Originário ao Atrasado**. São Paulo: UNESP, 2003.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MAÑAS, Antônio Vico. **Tecnologia, Trabalho e Desemprego: um Conflito Social**. 1.ed. São Paulo: Érica, 2004.
- OLIVEIRA, Sirlei Márcia de. **Os Trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração**. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- PERES, Cláudio; SILVA, Airton Marinho; FERNANDES, Elizabete e ROCHA, Ester. **Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de telemarketing**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, 31 (114): 35-46, 2006.
- PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- QUEL, Luiz Felipe. **Relações do Trabalho na Gestão do Conhecimento**. In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da Conceição de Araújo (org.). **Transformações no Trabalho**. São Paulo: Olho D'Água, 2002.
- REVISTA ISTO É DINHEIRO. **Empresas de Call Center já ocupam 400 mil. O setor, que cresce 30% ao ano, poderá ser o maior empregador do País**. Duda Teixeira e Juliana Simão. Ed. 202 de 30/06/2001. Disponível em www.istoedinheiro.com.br/noticias/13868_ALO+EMPREGO. Acesso em 30/05/2011.
- RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RISSATO, Marcelo. **O cliente por um fio: o que você precisa saber sobre marketing e Call Center**. São Paulo: Nobel, 2004.
- ROCHA, Marcelo Oliveira. **Direito do Trabalho e Internet: aspectos das novas tendências das relações de trabalho na "Era Informatizada"**. 1. ed. São Paulo: Universitária de Direito, 2004.

- ROSENFELD, Cínara. **Trabalho, empresa e sociedade: a teoria do reconhecimento de A. Honneth e o teletrabalho.** In V Workshop empresa, empresários e sociedade: O mundo empresarial e a questão social, Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUC/RS.
- ROSENFELD, Cínara e ALVES, Daniela A. de. **Teletrabalho.** In: CATTANI, Antônio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- ROSENFELD, Cínara. **Construção da Identidade no Trabalho em Call Centers: a identidade provisória.** Ra Ximhai, septiembre – diciembre, año 2008/ Vol. 4, número 3. Universidad Autónoma Indígena de México. Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. Pp. 775 – 795.
- ROSENFELD, Cínara. **A Identidade no Trabalho em Call Centers: a identidade provisória.** In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo, 2009.
- SEGNINI, Liliana R. P. **Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços.** Seminário temático interdisciplinar. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo: 1999.,
- SANTILLE, Alexandre. **Destruição Criadora da Internet na Lealdade às Marcas.** In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da Conceição de Araújo (org.). **Transformações no Trabalho.** São Paulo: Olho D'Água, 2002.
- SANTOS, Maria João e MARQUES, Ana Paula. **O Caso dos Call Centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego.** Sociologia, Problemas e Práticas, nº 52, 2006, pp. 67 – 86.
- SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Tradução Marcos Santarrita. 12.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SENNETT, Richard. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Tradução Clóvis Marques. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- THIRIÓN, Jordy Micheli. **Los Call Centers y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI.** CONfines 3/5 enero-mayo 2007.
- VENCO, Selma. **Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores?** In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo, 2009.
- VILELA e ASSUNÇÃO. **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores.** Caderno Saúde Pública, vol. 20, n. 4. Rio de Janeiro: julho/agosto, 2004.

WINTER, Vera Regina Loureiro. **Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego**. São Paulo: LTr, 2005.

WOLFF, Simone. **O “Trabalho Informacional” e a Reificação da Informação sob os Novos Paradigmas Organizacionais**. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANEXOS

ENTREVISTA COM OS COORDENADORES DE *CALL CENTER*:

O nome é fictício; a renda foi auferida com o próprio coordenador; sexo e cor foram informados por mim.

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu grau de escolaridade?
- 3) (Se tem curso superior) Qual curso?
- 4) É casado? Solteiro? Divorciado?
- 5) Tem filhos?
- 6) Há quanto tempo atua nessa empresa? E nessa área?
- 7) Já trabalhou como teleoperador?
- 8) (Se sim) Por quanto tempo?
- 9) Descreva sua trajetória como trabalhador nesta empresa.
- 10) Quais são suas experiências profissionais anteriores?
- 11) Quais os pré-requisitos para investidura no cargo de coordenador?
- 12) O que esse trabalho representa para você?
- 13) Qual é a sua jornada diária de trabalho, em média?
- 14) Você frequenta algum curso de qualificação atualmente? (técnico/superior/ pós-graduação)
- 15) Qual é a sua rotina de trabalho? Ou quais as principais atividades que você desenvolve rotineiramente?
- 16) Quais suas expectativas profissionais?
- 17) Quais suas expectativas de futuro profissional nesta empresa?
- 18) De que forma se pode alcançar uma promoção neste setor?
- 19) Você pretende fazer carreira noutra área?
- 20) Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
- 21) Quais os tipos de problemas mais frequentes no exercício de seu cargo? Excesso de trabalho e de responsabilidade? Problemas em relação à contratação / treinamento / disciplina / performance / demissão?
- 22) Algo te deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
- 23) Quais as qualificações ou os requisitos necessários para a contratação de um teleoperador?
- 24) Estes requisitos são suficientes? Ou outros requisitos são requeridos ou readequados para que haja a contratação? Quais?
- 25) Como é o trabalho desenvolvido por um teleoperador de *Call Center*?
- 26) Qual é a rotina do trabalho dos teleoperadores?
- 27) Existe muita rotatividade de trabalhadores neste setor? (se sim) Porque?
- 28) Como é o treinamento dos operadores antes da contratação?
- 29) O que se espera do trabalhador após sua contratação?
- 30) Como é sua relação com os teleoperadores?
- 31) E com o supervisor e assistentes?
- 32) Qual a importância do *Call Center* para esta empresa? (a importância deste setor em relação ao todo).
- 33) O que é necessário para que o empregado se identifique com a empresa?
- 34) Há reconhecimento dos méritos do empregado? Em que situações?

35) Neste caso haverá possibilidade de promoção? Porque?

ENTREVISTA OS SUPERVISORES DE CALL CENTER:

O nome é fictício; a renda foi auferida com o próprio supervisor; sexo e cor foram informados por mim.

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu grau de escolaridade?
- 3) (Se tem curso superior) Qual curso?
- 4) É casado? Solteiro? Divorciado?
- 5) Tem filhos?
- 6) Há quanto tempo trabalha nesta empresa? E nessa área?
- 7) Já trabalhou como teleoperador?
- 8) (Se sim) Por quanto tempo?
- 9) Descreva suas experiências profissionais anteriores.
- 10) Quais os pré-requisitos para investidura no cargo de supervisor?
- 11) O que esse trabalho representa para você?
- 12) Qual sua jornada diária de trabalho, em média?
- 13) Você frequenta algum curso de qualificação? (técnico/superior/ pós graduação)
- 14) Como é o trabalho desenvolvido por um teleoperador de *Call Center*? Qual sua rotina?
- 15) Quais as qualificações ou os requisitos para contratar um teleoperador de *Call Center*?
- 16) De que forma você faz a supervisão de seus funcionários?
- 17) Existe muita rotatividade nesse setor? Porque?
- 18) Como é o treinamento dos operadores antes da contratação?
- 19) O que se espera do trabalhador após sua contratação?
- 20) Que requisitos são utilizados para avaliar os teleoperadores?
- 21) Como é sua relação com os teleoperadores?
- 22) E com seu coordenador?
- 23) Você pretende de seguir carreira nesta área?
- 24) De que forma se pode alcançar uma promoção neste setor?
- 25) Quais são suas expectativas nesta empresa?
- 26) Pretende trabalhar noutra área no futuro? Qual? Por que?
- 27) Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
- 28) Quais os problemas mais frequentes que você enfrenta em suas atividades de trabalho?
- 29) Você entende que a empresa deva solicitar outros requisitos para contratação do operador? Quais?
- 30) Algo te deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
- 31) Existe script pré-estabelecido para que os teleoperadores possam seguir? Existe alguma orientação? Qual? Quem elabora e repassa? Qual o conteúdo? Como proceder com o cliente em seu atendimento?
- 32) Já observei que algumas fotos de operadores são fixadas no relax. Trata-se de funcionários que estão em destaque? Por que? Quais critérios são avaliados para que ele seja considerado um destaque?
- 33) Sobre o treinamento (Qual o objetivo? Esse objetivo é atingido? Após qual período é necessária a reciclagem? Como é feita e por quem é aplicada?

A partir de que momento eles passam a ser avaliados e/ou convidados para integrarem outras células de acordo com o perfil do operador?)

34) O que é satisfação no trabalho para você? Atribua uma nota (01 a 10) de satisfação em relação a sua atividade e justifique.

35) Que pontos você elege como negativo? E positivo?

ENTREVISTA COM OS TELEOPERADORES DE CALL CENTER:

O nome é fictício; a renda foi auferida com o supervisor; sexo e cor foram informados por mim.

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu grau de escolaridade?
- 3) (Se tem curso superior) Qual curso fez ou está fazendo?
- 4) É casado? Solteiro? Divorciado?
- 5) Tem filhos?
- 6) Há quanto tempo atua nessa empresa?
- 7) E nessa atividade?
- 8) Descreva suas experiências profissionais anteriores?
- 9) Qual sua jornada diária de trabalho, em média?
- 10) Você frequenta algum curso de qualificação? (técnico/superior/ pós-graduação)
- 11) Qual é a sua rotina de trabalho?
- 12) Quais as principais atividades de trabalho que você realiza?
- 13) Quais as habilidades necessárias para ocupar esse posto?
- 14) Você recebeu treinamento antes de ser contratado?
- 15) Como é o treinamento?
- 16) Quanto tempo durou o seu treinamento?
- 17) Sobre o treinamento (Qual o objetivo? Esse objetivo é atingido? Após qual período é necessária a reciclagem? Como é feita e por quem é aplicada?)
- 18) Como você avalia as condições de trabalho?
- 19) São boas, ou ruins? Por que?
- 20) Quais os equipamentos que você utiliza no trabalho?
- 21) Existe script pré-estabelecido que vocês devem seguir? Existe alguma orientação? Qual? Quem elabora e repassa? Qual o conteúdo? Como proceder com o cliente em seu atendimento?
- 22) Como é sua relação com seu supervisor e assistente?
- 23) E com seu coordenador?
- 24) Você tem expectativa de seguir carreira nesta empresa?
- 25) Quais são suas expectativas profissionais?
- 26) De que forma se pode alcançar a promoção na empresa?
- 27) Você tem perspectiva de seguir carreira noutra área?
- 28) Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
- 29) Você participa da renda familiar com seu salário?
- 30) Quais os tipos de problemas mais frequentes que você enfrenta em suas atividades de trabalho?
- 31) Já ficou doente por conta deste trabalho?
- 32) Existe algo que o deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
- 33) Já observei que algumas fotos de operadores são fixadas no relax. Trata-se de funcionários que estão em destaque? Por que? Quais os critérios são avaliados para que ele seja considerado um destaque?
- 34) O que despertou seu interesse por esta empresa?
- 35) Você considera seu trabalho pouco inteligente? Porque?

- 36) Para você, o que é satisfação no trabalho? Atribua uma nota (01 a 10) de satisfação em relação a sua atividade e justifique.
- 37) Que pontos você elege como negativo? E positivo?
- 38) Você convive bem com todas as exigências de sua rotina de trabalho (metas/ controle/ exigências em geral)? Por que?
- 39) Qual o sentido o trabalho tem para você? O que ele representa?
- 40) Desde a sua habilitação para a vaga ofertada você se identificou com esta empresa? Por que?
- 41) Ainda sobre identificação: você consegue investir-se dos valores e estratégias da empresa a ponto de representá-la? Por que?

ENTREVISTA COM A COORDENADORA DO RH:

O nome é fictício; a renda foi auferida com a própria entrevistada; sexo e cor foram informados por mim.

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu grau de escolaridade?
- 3) (Se tem curso superior) Qual curso?
- 4) É casado? Solteiro? Divorciado?
- 5) Tem filhos?
- 6) Há quanto tempo atua nessa empresa? E nessa área?
- 7) Já trabalhou como teleoperador?
- 8) (Se sim) Por quanto tempo?
- 9) Descreva sua trajetória como trabalhador nesta empresa.
- 10) Quais são suas experiências profissionais anteriores?
- 11) O que esse trabalho representa para você?
- 12) Qual é a sua jornada diária de trabalho, em média?
- 13) Você frequenta algum curso de qualificação atualmente? (técnico/superior/ pós-graduação)
- 14) Qual é a sua rotina de trabalho? Ou quais as principais atividades que você desenvolve na função de gerência do RH?
- 15) Quais suas expectativas profissionais?
- 16) Quais suas expectativas de futuro profissional nesta empresa?
- 17) Você pretende fazer carreira noutra área?
- 18) Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
- 19) Quais os tipos de problemas mais frequentes no exercício de seu cargo? Excesso de trabalho e de responsabilidade? Problemas em relação à contratação / treinamento / disciplina / performance / demissão?
- 20) Algo te deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
- 21) Quais as qualificações ou requisitos necessários para a contratação de um teleoperador?
- 22) Sobre o programa de talentos (Quem controla? Quem indica? De que forma é auferido o desenvolvimento pessoal? Que aspectos são relevantes para se atribuir talento a alguém?)
- 23) Existe script pré-estabelecido para que os teleoperadores possam seguir? Existe alguma orientação? Qual? Quem elabora e repassa? Qual o conteúdo?
- 24) Já observei que algumas fotos de operadores são fixadas no relax. Trata-se de funcionários que estão em destaque? Por que? Quais os critérios são avaliados para que ele seja considerado um destaque? O que isso significa para o teleoperador?
- 25) Relate como ocorre a seleção (perfil; contratação; que características são mais importantes):
- 26) Sobre o treinamento (Qual o objetivo? Esse objetivo é atingido? Após qual período é necessária a reciclagem? Como é feita e por quem é aplicada? A partir de que momento eles passam a ser avaliados e/ou convidados para integrarem outras células de acordo com o perfil do operador?)
- 27) Que compromissos você espera que seus empregados assumam?

28) Existe, empregados disponíveis, interessados e comprometidos com os valores desta empresa, no mercado de trabalho? Como você os identifica?

29) Após a contratação, você já identificou pessoas sem “talento” ou descomprometida com as exigências da empresa? Que atitudes costumam tomar nestes casos?

ENTREVISTA COM A COORDENADORA GERAL:

O nome é fictício; a renda foi auferida com a própria coordenadora; sexo e cor foram informados por mim.

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu grau de escolaridade?
- 3) (Se tem curso superior) Qual curso?
- 4) É casado? Solteiro? Divorciado?
- 5) Tem filhos?
- 6) Há quanto tempo atua nessa empresa? E nessa área?
- 7) Já trabalhou como teleoperador?
- 8) (Se sim) Por quanto tempo?
- 9) Descreva sua trajetória como trabalhador nesta empresa.
- 10) Quais são suas experiências profissionais anteriores?
- 11) O que esse trabalho representa para você?
- 12) Qual é a sua jornada diária de trabalho, em média?
- 13) Você frequenta algum curso de qualificação atualmente? (técnico/superior/ pós-graduação)
- 14) Qual é a sua rotina de trabalho? Ou quais as principais atividades que você desenvolve na função de coordenadora geral?
- 15) Quais suas expectativas profissionais?
- 16) Quais suas expectativas de futuro profissional nesta empresa?
- 17) Você pretende fazer carreira noutra área?
- 18) Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
- 19) Quais os tipos de problemas mais frequentes no exercício de seu cargo? Excesso de trabalho e de responsabilidade? Problemas em relação à contratação / treinamento / disciplina / performance / demissão?
- 20) Algo te deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
- 21) Quais as qualificações ou os requisitos necessários para a contratação de um teleoperador?
- 22) Que compromissos você espera que seus empregados assumam?
- 23) Existem, empregados disponíveis, interessados e comprometidos com os valores desta empresa, no mercado de trabalho? Como você os identifica?
- 24) Após a contratação, você já identificou pessoas sem “talento” ou descomprometida com as exigências da empresa? Que atitudes costumam tomar nestes casos?
- 25) Por qual motivo esta empresa optou por ter um *Call Center* próprio ao invés de contratar serviço terceirizado? Houve vantagem nesta escolha? Quais?
- 26) Relate sobre o *Call Center* desta empresa e o fato de ele ser considerado como um modelo a ser seguido...

ENTREVISTA COM OS ASSISTENTES DE SUPERVISÃO DE CALL CENTER:

O nome é fictício; a renda foi auferida com o próprio supervisor; sexo e cor foram informados por mim.

1. Qual sua idade?
2. Qual seu grau de escolaridade?
3. (Se tem curso superior) Qual curso?
4. É casado? Solteiro? Divorciado?
5. Tem filhos?
6. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? E nessa área?
7. Já trabalhou como teleoperador?
8. (Se sim) Por quanto tempo?
9. Descreva suas experiências profissionais anteriores.
10. Quais os pré-requisitos para investidura no cargo de assistente de supervisor?
11. O que esse trabalho representa para você?
12. Qual sua jornada diária de trabalho, em média?
13. Você frequenta algum curso de qualificação? (técnico/superior/ pós graduação)
14. Como é o trabalho desenvolvido por um teleoperador de *Call Center*? Qual sua rotina?
15. Quais as qualificações ou os requisitos para contratar um teleoperador de *Call Center*?
16. Como é feita a assistência à supervisão de seus funcionários?
17. Existe muita rotatividade nesse setor? Porque?
18. O que se espera do trabalhador após sua contratação?
19. Como é sua relação com os teleoperadores?
20. E com seu supervisor?
21. E com seu coordenador?
22. Você tem perspectiva de seguir carreira nesta área?
23. De que forma se pode alcançar uma promoção neste setor?
24. Quais são suas expectativas?
25. Ou pretende trabalhar noutra área no futuro?
26. Quais os benefícios inclusos em seu salário? Vale refeição, vale transporte, plano de saúde, auxílio para qualificação, gratificações, comissões?
27. Quais os problemas mais frequentes que você enfrenta em suas atividades de trabalho?
28. Você entende que a empresa deva solicitar outros requisitos para contratação? Quais?
29. Algo te deixa insatisfeito em sua rotina laboral? O que?
30. Existe script pré-estabelecido para que os teleoperadores possam seguir? Existe alguma orientação? Qual? Quem elabora e repassa? Qual o conteúdo? Como proceder com o cliente em seu atendimento?
31. Já observei que algumas fotos de operadores são fixadas no relax. Trata-se de funcionários que estão em destaque? Por que? Quais critérios são avaliados para que ele seja considerado um destaque?

32. Sobre o treinamento (Qual o objetivo? Esse objetivo é atingido? Após qual período é necessária a reciclagem? Como é feita e por quem é aplicada? A partir de que momento eles passam a ser avaliados e/ou convidados para integrarem outras células de acordo com o perfil do operador?)
33. O que é satisfação no trabalho para você? Atribua uma nota (01 a 10) de satisfação em relação a sua atividade e justifique.
34. Que pontos você elege como negativo? E positivo?



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

Vigência

Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

CAPÍTULO I

DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizadas por telefone.

CAPÍTULO II

DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7º O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que oferte serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

CAPÍTULO III

DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8º O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

CAPÍTULO IV

DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1º Para fins do disposto no **caput**, será utilizada seqüência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

CAPÍTULO V

DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2º A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3º Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

CAPÍTULO VI

DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2º Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

CAPÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no [art. 56 da Lei nº 8.078, de 1990](#), sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.

Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladores, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ
Tarso Genro

INÁCIO

LULA

DA

SILVA

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.8.2008

ANEXO II DA NR-17

Publicação
[Portaria SIT n.º 09, 30 de março de 2007](#) D.O.U.
02/04/07

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (*call centers*), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como *call center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas, da Norma Regulamentadora n.º 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulagem independentes;
- b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulagem independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;
- c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho;
- d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;
- e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;
- f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;
- g) o dispositivo de apontamento na tela (*mouse*) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;
- h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;
- i) nos casos em que os pés do operador não alcancem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;
- j) os assentos devem ser dotados de:
 1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não

- comprometam a estabilidade do assento;
2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;
 3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;
 4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;
 5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;
 6. borda frontal arredondada;
 7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;
 8. encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar;
largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;
 9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (*head-sets*) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso.

3.1.2. Alternativamente, poderá ser fornecido um *head set* para cada posto de atendimento, desde que as partes que permitam qualquer espécie de contágio ou risco à saúde sejam de uso individual.

3.1.3. Os *head-sets* devem:

- a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;
- b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;
- c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;
- d) permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

3.2. O empregador deve garantir o correto funcionamento e a manutenção contínua dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de *head-sets*, utilizando pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se medidas tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2, alínea "a" da NR-17.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO,

observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;

- b) índice de temperatura efetiva entre 20° e 23°C;
- c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;
- d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar utilizando, se necessário, controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.2.2. As empresas podem instalar higrômetros ou outros equipamentos que permitam ao trabalhador acompanhar a temperatura efetiva e a umidade do ar do ambiente de trabalho.

4.3. Para a prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, devem ser atendidos:

- a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria MS n.º 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;
- b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;
- c) o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora n.º 9 (NR 9).

4.3.1. A documentação prevista nas alíneas “a” e “b” deverá estar disponível à fiscalização do trabalho.

4.3.2. As instalações das centrais de ar condicionado, especialmente o *plenum* de mistura da casa de máquinas, não devem ser utilizadas para armazenamento de quaisquer materiais.

4.3.3. A descarga de água de condensado não poderá manter qualquer ligação com a rede de esgoto cloacal.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT e das atividades previstas em lei.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções coletivas.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutrizes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT.

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho:

- a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas;
- b) monitoramento de desempenho;
- c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie;
- d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda;
- e) períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador:

- a) exigir a observância estrita do *script* ou roteiro de atendimento;
- b) imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;
- c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve envolver, também, obrigatoriamente os trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teletendimento/telemarketing;
- b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- c) informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados a atividade de teletendimento/telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;
- d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;
- e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;
- f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;
- g) realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de métodos, equipamentos, tipos específicos de

atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

6.3. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

- a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;
- b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
- c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
- d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;

representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

7.2. Deve ser proporcionada a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo à Norma Regulamentadora n.º 24 – NR 24.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8.1. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora n.º 7 (NR 7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica.

8.1.1. O empregador deverá fornecer cópia dos Atestados de Saúde Ocupacional e cópia dos resultados dos demais exames.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) estímulo à ingestão freqüente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

8.3. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho, na forma do Artigo 169 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.4. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

- a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;
- b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:
 1. trabalho real e trabalho prescrito;

2. descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;
 3. variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;
 4. número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;
 5. ocorrência de pausas inter-ciclos;
 6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;
 7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;
 8. explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;
- c) relatório estatístico da incidência de queixas de agravos à saúde colhidas pela Medicina do Trabalho nos prontuários médicos;
- d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;
- e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;
- f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

- a) explicitação da demanda do estudo;
- b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;
- f) avaliação da eficiência das recomendações.

8.5. As ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA devem ser associados àqueles previstos na NR-17.

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

9.1. Para as pessoas com deficiência e aquelas cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em seu respectivo posto de trabalho para facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

9.2. As condições de trabalho, incluindo o acesso às instalações, mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores com deficiência.

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

10.1. As empresas que no momento da publicação da portaria de aprovação deste Anexo mantiverem com seus trabalhadores a contratação de jornada de 06 (seis) horas diárias, nelas contemplados e remunerados 15 (quinze) minutos de intervalo para repouso e alimentação, obrigar-se-ão somente à complementação de 05 (cinco) minutos, igualmente remunerados, de maneira a alcançar o total de 20 (vinte) minutos de pausas obrigatórias remuneradas, concedidos na forma dos itens 5.4.1 e 5.4.2.

10.2. O disposto no item 2 desta norma (MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO) será implementado em um prazo para adaptação gradual de, no máximo, 05 (cinco) anos, sendo de 10% (dez por cento) no primeiro ano, 25% (vinte e cinco por cento) no segundo ano, 45% (quarenta e cinco) no terceiro ano, 75% (setenta e cinco por cento) no quarto ano e 100% (cem por cento) no quinto ano.

10.3. Será constituída comissão permanente para fins de acompanhamento da implementação, aplicação e revisão do presente Anexo.

10.4. O disposto nos itens 5.3 e seus subitens e 5.4 e seus subitens entrarão em vigor em 120 (cento e vinte) dias da data de publicação da portaria de aprovação deste Anexo, com exceção do item 5.4.4 que entrará em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta norma.

10.5. Ressalvado o disposto no item 10.2 e com exceção dos itens 5.3, 5.4, este anexo passa a vigorar no prazo de 90 (noventa) dias de sua publicação.

PARECER SOBRE O PROJETO DE LEI Nº 4505 DE 2008

ELABORADO PELO GRUPO DE PESQUISAS
NOVAS TECNOLOGIAS E RELAÇÕES DE TRABALHO
(PUCRS / CNPq)

COORD: Profª Drª DENISE FINCATO
(dfincato@pucrs.br)

PORTO ALEGRE

2011

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1 Da análise do artigo 1º do Projeto de Lei nº 4.505/2008	5
2 Da análise do artigo 2º do Projeto de Lei 4.005/2008	11
3 Da análise do artigo 3º do Projeto de Lei 4.005/2008	15
4 Da análise do artigo 4º do Projeto de Lei 4.005/2008	27
5. Da análise do artigo 6º do Projeto de Lei 4.005/2008	33
6. Da análise do artigo. 9º do Projeto de Lei 4.005/2008	46
ANEXO I – PROPOSTA PAIRA REDAÇÃO DA LEI	52
ANEXO II – CURRÍCULO LATTES DA COORDENADORA DO GRUPO DE PESQUISAS NOVAS TECNOLOGIAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (PUCRS/CNPq).....	56
. ANEXO III –MATÉRIA VEICULADA NO JORNAL DO CORREIO DO POVO.....	57

INTRODUÇÃO

Trata o presente parecer de debate sobre o Projeto de Lei nº 4505 de 2088, da autoria do Deputado Luiz Paulo Vellozo Lucas e que recebeu emenda da Deputada Manuela D'Ávila.

A preocupação deriva do término do trâmite do projeto na Câmara dos Deputados e iminente encaminhamento ao Senado Federal, carregando em seu bojo uma série de imprecisões juslaborais que irão, em futuro próximo, gerar maiores problemas que a absoluta ausência de regramento, situação brasileira no presente estágio.

O estudo é realizado pelo Grupo de Pesquisas Novas Tecnologias e Relações de Trabalho, sediado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS e com registro no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que possui como integrantes advogados trabalhistas, acadêmicos dos mais diversos graus (graduandos, bacharéis, especialistas, mestres e doutores).

Trata-se do único grupo de pesquisas brasileiro com perfil científico-acadêmico que se dedica a estudar o fenômeno do teletrabalho sob o prisma trabalhista.

Sua coordenadora, a Professora Doutora Denise Fincato, além de ser advogada trabalhista, é mestre e doutora em Direito, possuindo sob sua coordenação diversos projetos de pesquisa subvencionados por órgãos de apoio às investigações científico-acadêmicas (vide currículo resumido no anexo).

O tema do teletrabalho já está sendo publicizado. Em 2006 o primeiro artigo sobre teletrabalho é publicado em revista jurídica. Seguem-se outros tantos em 2008, 2009, 2010 e 2011. A mídia também já se ocupa do assunto no Rio Grande do Sul: entre 2009 e 2010, a coordenadora do grupo participou de entrevistas (radio Gaúcha e Revista PUC Informação) sobre o assunto, além de ter escrito artigo para o jornal Correio do Povo, onde evocou a atuação urgente da bancada gaúcha no Senado Federal (vide anexo).

O parecer é fruto dos esforços, estudos e reuniões dos integrantes do grupo, e analisa artigo por artigo o Projeto de Lei em comento.

Ao final, apresenta-se a proposta de substitutivo, sem desprezar a trilha já feita, mas buscando sempre o melhor para a população brasileira, observando-se a experiência positiva de países que já têm o teletrabalho previsto em seus ordenamentos.

Espera-se contribuir com o estudo (humilde produto da academia) para o aprofundamento e aperfeiçoamento da discussão do tema no Senado Federal, fornecendo-se os subsídios técnicos que se reputam necessários a quem tem o poder de mudar os caminhos de uma Nação: o Poder Legislativo.

1 Da análise do artigo 1º do Projeto de Lei nº 4.505/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 1º Para os fins desta Lei, entende-se como teletrabalho todas as formas de trabalho desenvolvidas sob controle de um empregador ou para um cliente, por um empregado ou trabalhador autônomo de forma regular e por uma cota superior a quarenta por cento do tempo de trabalho em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular, sendo utilizadas para realização das atividades laborativas tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Parágrafo único. Entende-se por local de trabalho regular a sede da empresa ou qualquer outro local onde normalmente ocorre a produção e/ou são normalmente esperados os resultados do exercício laborativo.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 1º Para os fins desta Lei, entende-se como teletrabalho toda a forma de trabalho desenvolvida com subordinação jurídica, que se realize de forma habitual em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular, sendo utilizadas para realização das atividades laborativas tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Parágrafo Único: Entende-se por local de trabalho regular a sede da empresa ou qualquer outro local onde normalmente ocorre a produção e/ou onde são normalmente esperados os resultados do exercício laborativo

COMENTÁRIOS

O presente dispositivo merece emenda em diversos aspectos fundamentais: o conceito de teletrabalho, a abrangência do trabalhador autônomo e o parcelamento em porcentagem ou cota porcentagem de trabalho realizado em

local diverso do local regular de trabalho para a configuração do que seja teletrabalho.

Observa-se primeiramente, que o conceito de teletrabalho utilizado pelo legislador original não se adéqua à realidade social, bem como ao estudo da doutrina nacional e internacional sobre o tema.

Para a caracterização do teletrabalho, devem estar presentes os seguintes elementos¹:

- topográfico: o teletrabalhador desempenha seu trabalho fora do espaço tradicional da empresa (matriz ou filiais);

- tecnológico: o teletrabalhador desenvolve suas tarefas mediante o emprego de tecnologias da informação e comunicação;

- organizativo: o empregador ou tomador de serviços deve estar organizado, em sua estrutura de recursos humanos, para o teletrabalho. O teletrabalhador deve estar vinculado à empresa que lhe agrega, ocupa um posto de trabalho, pretencente à organicidade da mesma.

O teletrabalho distingue-se do trabalho tradicional, ainda, pelo deslocamento da atividade profissional da sede da empresa ou outro local onde a empresa normalmente desenvolve suas atividades, podendo se dar em domicílio², em centros satélites³, em telecentros⁴, em telecottages⁵ ou de forma móvel⁶,

¹ FINCATO, D.P. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009, p.70-1.

² “O teletrabalhador fixa um local em sua residência para trabalhar, instalando ali pequena estação com acesso a meios de comunicação (...) utiliza de estrutura própria ou cedida pela empresa, disposta em sua residência, para prestar os serviços contratados (...) Tal modalidade, entretanto, revela-se propícia a situações fraudulentas, onde o teletrabalhador seja tomado por autônomo (*freelance*), sendo necessária a análise in casu para averiguar a existência (ou não) do vínculo empregatício”. FINCATO, D. Teletrabalho: uma análise juslaboral. In: STURMER, G. (org) Questões controvertidas de Direito do Trabalho e outros estudos. Porto Alegre: do Advogado, 2006, p. 48-9.

³ “Os centros satélites seriam locais de trabalho pertencentes a uma empresa, que não são sua matriz tampouco podem ser chamados de filiais. Não possuem estrutura organizacional (não há pessoal organizado em hierarquia, subordinados e chefias, v.g.), mas pertencem e são explorados unicamente por uma empresa. Seria o local para recebimento e transmissão das informações, por exemplo, de todos os teletrabalhadores de uma empresa, em determinado local.” FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 72.

⁴ Ou “ [...] centros de recursos compartilhados, podem ser explorados e mantidos de forma conjunta por diversos tele-empregadores”. FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações

verificando-se, portanto que relevante é que se dê em qualquer local fora do espaço tradicional de trabalho.

Ainda, no que tange à utilização da informática e telemática, o teletrabalho pode ocorrer *offline*⁷, *one way line*⁸ ou *online*⁹.

Assim o que se observa é que o conceito de teletrabalho, não possui ínsito em si a regularidade do uso da tecnologia de comunicação ou informacional, mas a sua habitualidade, tão pouco tem em seu núcleo parâmetros de tempo de prestação laboral a distância, apenas tendo em si ínsito o uso da tecnologia e a realização fora dos locais habituais onde a empresa desenvolve sua atividade.

No que tange ao trabalho do profissional autônomo, sua caracterização dá-se de forma subsidiária em todo o ordenamento jurídico laboral brasileiro, que prevê requisitos específicos para a configuração do vínculo de emprego, ou do trabalho eventual, bem como o do servidor público, não sendo razoável a inserção do trabalho autônomo na lei.

Seguindo essa diretriz, o código de trabalho Português assim conceitua o teletrabalho em seu art. 165: “Considera-se teletrabalho a prestação laboral

epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 72

⁵ “Situados em zonas rurais ou região de menor escolaridade, quase se confundindo com os telecentros, não fosse este particular. Mesclam iniciativa privada e pública e procuram além de fixar o trabalhador residente na zona rural (mas que não é um trabalhador rural) em seu espaço, atraindo mão de obra qualificada para a vida interiorana.” FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 73.

⁶ “[...] é também denominado *mobile teleworking* e se caracteriza pela ausência de determinação quanto ao local de onde estará prestando serviços o teletrabalhador [...]”. FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 73

⁷ Questiona-se até mesmo se seria teletrabalho ou apenas trabalho em domicílio é também chamado de “[...] desconectado. Não há interatividade ou sincronia na relação [...] o computador, se existir, não é utilizado como forma de comunicação [...] assemelha-se muito ao trabalho em domicílio e, por estas características, normalmente não se pode falar em controle de jornada [...]”. FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 74.

⁸ “[...] a comunicação é unimodal, não havendo interatividade.” FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 74

⁹ “[...] teletrabalhadores e empresa comunicam-se continuamente, em total sincronia. A conexão é bidirecional e facilitada pelas tecnologias de comunicação e informação [...]. Nesta forma de trabalho é possível pensar no controle do trabalho e da própria jornada [...]” FINCATO, D. Teletrabalho: aproximações epistemológicas. In: Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Magister, abr-maio, 2009 p. 74.

realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Em razão da necessária tutela do trabalho humano, verifica-se que o projeto de lei em tela busca resguardar aos teletrabalhadores os direitos trabalhistas fundamentais. Os teletrabalhadores autônomos, em que pese a mesma utilização das tecnologias da informação e da comunicação, regem-se pelo Código Civil, firmam contrato de prestação de serviços e possuem maior liberdade contratual, eis que não estão subordinados ao trabalho realizado a um único tomador de serviços, subordinando jurídica, econômica e tecnicamente a este. Trata-se de negócio jurídico norteado pelo princípio da autonomia de vontade, de reduzida relevância no âmbito do Direito do Trabalho.

O teletrabalhador autônomo não terá direito a verbas trabalhistas, como proteção do salário e férias, sendo-lhe inaplicável a norma contida no referido art. 6º, alínea “a” do projeto de lei em questão. Este dispositivo legal e o art. 1º, *caput*, portanto, mostram-se incoerentes, o que desde já demonstra a necessidade de exclusão dos trabalhadores autônomos da abrangência desta lei especial.

Cumprido ressaltar, inclusive, que abrangência do teletrabalhador autônomo por uma lei trabalhista pode ensejar significativo retrocesso social ao permitir que os empregadores utilizem-se abusivamente desta figura jurídica em detrimento da verdadeira condição de empregado do teletrabalhador.

De outra sorte, a delimitação do objeto do presente projeto de lei aos teletrabalhadores subordinados enseja outras medidas de proteção à verdadeira caracterização da relação de emprego, com fulcro no afastamento, o máximo possível, de fraudes. Em razão do local de prestação de serviços no teletrabalho se dar em lugar distante da sede do empregador, a subordinação, em que pese presente, ficará mais rarefeita, o que dificultará a prova do empregado quanto à sua existência, mormente considerando a sua situação de hipossuficiência jurídica frente ao empregador.

Concluiu-se, portanto, que o referido projeto de lei deve abranger tão somente o teletrabalhador subordinado, ao qual serão garantidas as parcelas eminentemente trabalhistas, como proteção ao salário, férias, limitação de jornada, segurança e

saúde no ambiente laboral. Verificada a existência de contrato de teletrabalho autônomo, este será regido pelas leis de natureza civil e pelas cláusulas contratuais firmadas pelas partes.

Críticas à fixação de tempo de trabalho mínimo como pressuposto para a configuração de teletrabalho

O dispositivo em tela utiliza-se de técnica tarifária ao considerar teletrabalho apenas as formas de trabalho que, dentre outros requisitos, sejam prestados por uma cota superior a quarenta por cento do tempo de trabalho em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular.

As peculiaridades do teletrabalho e a dinâmica própria desta forma de labor, no entanto, impedem que seja estabelecido um tempo mínimo de prestação de serviços à distância. A forma de teletrabalho, evidentemente, deve ser preponderante em uma relação de emprego para ser configurada esta modalidade de trabalho, mas a grande diversidade de utilização deste meio de prestação de serviços pelos mais variados ramos da economia impedem uma pré-fixação que, provavelmente, não será adequada a todos os casos.

A verificação da preponderância do teletrabalho sobre o trabalho presencial deve ser verificada pelo julgador no caso concreto, levando-se em conta, além do tempo despendido nesta forma de trabalho, a natureza da atividade exercida à distância, a atividade-fim do empregador, a frequência de comparecimento na sede do empregador ou em outros locais em que representado e os meios pelos quais é exercido o teletrabalho.

Além disso, deve ser ressaltado que as possibilidades de controle de jornada nessa modalidade de trabalho são tão variadas e emergentes quanto o desenvolvimento da própria tecnologia utilizada para a prestação de serviço. Como exemplo pode-se citar a biometria, o tempo que o empregado acessa as informações que lhe são enviadas via senha no computador, sistema login/ logout, etc.

De outra sorte, mostra-se de difícil verificação a exata percentagem de trabalho à distância em um contrato misto, onde o trabalhador presta serviços de forma presencial e de maneira a utilizar as tecnologias de informação e comunicação.

Destarte, propõe-se que a configuração do teletrabalho seja verificada no caso concreto pelo julgador, em consonância com as provas produzidas e com as especificidades da situação *sub judice*. Ou seja, existindo forma de controle de horário, deve este ser realizado. Apenas assim será possível atender-se às peculiares e dinâmicas situações que envolvem o teletrabalho e as formas de trabalho similares.

Isto posto, propõe-se nova redação para o dispositivo do projeto de lei ora em comento:

NOVA REDAÇÃO

Art. 1º Para os fins desta Lei, entende-se como teletrabalho toda a forma de trabalho desenvolvida com subordinação jurídica, que se realize de forma habitual em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular, sendo utilizadas para realização das atividades laborativas tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Parágrafo Único: Entende-se por local de trabalho regular a sede da empresa ou qualquer outro local onde normalmente ocorre a produção e/ou onde são normalmente esperados os resultados do exercício laborativo.

2 Da análise do artigo 2º do Projeto de Lei 4.005/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 2º O teletrabalho poderá ser realizado em centros de teletrabalho, assim conceituados como edificações idealizadas para o teletrabalho, dotadas de aparelhos de informática e de telecomunicação, e destinadas à utilização pelos empregados de uma ou várias empresas ou pelos trabalhadores autônomos classificados como teletrabalhadores, não sendo considerados locais de trabalho regulares.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 2º O teletrabalho poderá ser realizados em telecentros, assim conceituados como edificações idealizadas para o teletrabalho, dotadas de aparelhos de informática e de telecomunicação, e destinadas à utilização pelos empregados de uma ou várias empresas ou pelos trabalhadores autônomos classificados como teletrabalhadores, não sendo considerados locais de trabalho regular.

Parágrafo único: No caso de dano impossível individuação ou ocasionado pela inadequação estrutural do local de trabalho, respondem solidariamente eventual terceiro proprietário da edificação e as empresas que compartilham o telecentro pelos danos causados aos teletrabalhadores.

COMENTÁRIOS

Este artigo prevê a realização do teletrabalho em centros de teletrabalho, privativos ou compartilhados por várias empresas, não caracterizando tal organização laboral como típica realização presencial. A primeira observação a ser colocada diz com a terminologia utilizada, qual seja “centros de teletrabalho”. Os locais de trabalho próprios ao teletrabalho foram consolidados na doutrina nacional e estrangeira, bem como em determinadas legislações, a partir de termos próprios. Assim, tem-se que a denominação adequada seria telecentros, que ao

mesmo tempo indica de forma geral o tipo de local onde se desenvolve o teletrabalho e o diferencia das instalações da sede da empresa.

Neste sentido, corroboram autores como Vera Winter¹⁰, Martin Piño¹¹, Roberta Coltro Gerhardt¹² ou Denise Pires Fincato¹³, em âmbito nacional. Dentre os doutrinadores estrangeiros, verifica-se também consolidado o termo, consoante as obras de Javier Thibault Aranda e Francisco Pérez de los Cobos¹⁴, Francisco Ortiz Chaparro¹⁵ ou Sonia Boiarov¹⁶.

Além disto, insere-se na temática deste artigo a questão, já abordada pela doutrina estrangeira, relacionada à responsabilidade pelas doenças ocupacionais e acidentes do trabalho causados pelo inapropriado cuidado com o meio ambiente laboral nos telecentros compartilhados.

Trata-se de problemática referente à delimitação da responsabilidade das empresas que compartilham o telecentro.

Assim, tem-se, como exemplo, uma situação onde determinados trabalhadores sofrem danos físicos ocasionados por incêndio ocorrido no telecentro compartilhado. A causa do acidente estaria na deterioração das instalações elétricas, não se evidenciando ação particular de nenhum dos empregadores ou trabalhadores para contribuir com o evento. Observa-se que a segurança da fiação elétrica é parte da manutenção estrutural deste local de trabalho, sendo, por tanto, obrigação compartilhada por todas as empresas.

Desta forma, poderia se falar em obrigação conjunta de todos os detentores do local de trabalho. Neste caso, a solução jurídica apropriada seria o

¹⁰ WINTER, Vera Regina Loureiro. *Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego*. 1 ed. São Paulo: LTr, 2005.

¹¹ PINO, Martin. O teletrabalho transfronteiriço no Direito brasileiro. Disponível em: <http://teletrabalho.blogspot.com/2008/01/artigo-o-teletrabalho-transfronteiriço.html>. Acesso em: 19 de abril de 2011.

¹² GERHARDT, Roberta Coltro. **Relação de emprego, internet e futuro**: uma perspectiva crítica em âmbito brasileiro. São Paulo: LTr, 2002, p. 86.

¹³ FINCATO, Denise Pires. **Teletrabalho**: uma análise juslaboral. *Justiça do Trabalho*, Porto Alegre/RS, v. 236, n. Ago/2003, p. 46.

¹⁴ ARANDA, Javier Thibault; PÉREZ DE LOS COBOS, Francisco. **El teletrabajo en España**. Madrid: MTAS, 2001.

¹⁵ CHAPARRO, Francisco Ortiz. **El teletrabajo**. Madrid: McGraw Hill, 1997.

¹⁶ BOIAROV, Sonia. Breve historia sobre el teletrabajo en el mundo. Disponível em: <http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=269&t=artic-sonia-Boiarov.htm>. Acesso em: 19 de abril de 2011.

estabelecimento da responsabilidade subsidiária entre os empresários. Em sendo a causa do dano de impossível individualização, tal opção garante a devida salvaguarda do trabalhador e a participação de todos os empresários na preservação estrutural deste meio ambiente de trabalho.

Nesta seara, Javier Thibault Aranda e Francisco Pérez de los Cobos¹⁷ identificam um dever de cooperação entre os empresários, onde todos deveriam estar empenhados a cooperar com a manutenção das condições gerais do meio ambiente, implementando as medidas de saúde e segurança necessárias à proteção do ambiente laboral em sua integralidade. Sobre isto, colocam que :

“Todos los trabajadores comparten las condiciones generales del medio donde realizan su trabajo y quedan afectados por las medidas de seguridad y salud que las demás empresas adopten o dejen de adoptar, de forma que se produce un condicionamiento recíproco y una influencia directa, de cada una de ellas, sobre el nivel de seguridad que las demás pueden garantizar”.¹⁸

Em razão do exposto, sugere-se a adição de parágrafo único ao artigo 2º do projeto de lei, estabelecendo a responsabilidade subsidiária das empresas em caso de danos estruturais e de impossível individualização. Os termos da redação proposta resultariam no seguinte texto da legislação: “Parágrafo único: No caso de dano impossível individualização ou ocasionado pela inadequação estrutural do local de trabalho, respondem subsidiariamente as empresas que compartilham o telecentro pelos danos causados aos teletrabalhadores.”.

O acréscimo do referido parágrafo único é relevante para a garantia da reparação dos danos à saúde do trabalhador nas hipóteses de acidente e doenças ocupacionais, trazendo solução legal de possíveis contendas levadas futuramente ao poder judiciário. A precisão do texto legal facilita a correta aplicação da lei e a adequação à proteção constitucional e celetista estabelecida para a salvaguarda da saúde e segurança do trabalhador no meio ambiente laboral. De outra parte,

¹⁷ ARANDA, Javier Thibault; PÉREZ DE LOS COBOS, Francisco. **El teletrabajo en España**. Madri: MTAS, 2001.

¹⁸ ARANDA, Javier Thibault; PÉREZ DE LOS COBOS, Francisco. **El teletrabajo en España**. Madri: MTAS, 2001, pags. 74.

assegura a preocupação comum dos empresários na manutenção do meio ambiente saudável e seguro, já que em caso de dano todos poderão ser chamados a responder pelos resultados nefastos.

REDAÇÃO PROPOSTA

Art. 2º O teletrabalho poderá ser realizados em telecentros, assim conceituados como edificações idealizadas para o teletrabalho, dotadas de aparelhos de informática e de telecomunicação, e destinadas à utilização pelos empregados de uma ou várias empresas ou pelos trabalhadores autônomos classificados como teletrabalhadores, não sendo considerados locais de trabalho regular.

Parágrafo único: No caso de dano impossível individuação ou ocasionado pela inadequação estrutural do local de trabalho, respondem subsidiariamente as empresas que compartilham o telecentro pelos danos causados aos teletrabalhadores.

3 Da análise do artigo 3º do Projeto de Lei 4.005/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 3º O teletrabalho deve servir como instrumento para o aumento dos índices de emprego, além de patrocinador a inserção de trabalhadores com reduzida capacidade física no mercado de trabalho, estimulando ainda o crescimento econômico eco-compatível.

Parágrafo único. Fica assegurada a reserva de, pelo menos, vinte por cento de todos os postos de trabalho nacionalmente ofertados na modalidade em domicílio ou teletrabalho aos trabalhadores com deficiência.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 3º O teletrabalho deve servir como instrumento para o aumento dos índices de emprego, além de patrocinar a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, estimulando ainda o crescimento econômico eco-compatível.

Parágrafo único. Fica assegurada a reserva de, pelo menos, vinte por cento de todos os postos de trabalho nacionalmente ofertados na modalidade em domicílio ou teletrabalho aos trabalhadores com deficiência.

COMENTÁRIOS

O artigo 3º do Projeto de Lei nº. 4505/08, elaborado pelo Deputado Federal Luiz Paulo Vellozo Lucas, originalmente vislumbrava o teletrabalho como um instrumento para o aumento dos índices de emprego, em especial como patrocinador da inserção de trabalhadores com reduzida capacidade física no mercado de trabalho, já que essa modalidade laboral dispensa a locomoção física do trabalhador ao local de trabalho, estimulando o crescimento econômico.

Em posterior análise, a Deputada Federal Manuela D'Avila propôs emenda à redação dada ao artigo 3º do Projeto de Lei nº. 4505/08, incluindo ao dispositivo um percentual de, no mínimo, 20% (vinte por cento) das vagas em regime de teletrabalho para o grupo social em evidência.

Urge destacar a importância da alteração da nomenclatura trazida tanto no Projeto de Lei quanto no relatório e voto aqui já citado. Ao invés de utilizar a expressão “trabalhadores com reduzida capacidade física”, deve-se utilizar a expressão “pessoa com deficiência”, pois é a expressão utilizada desde 2006, com a Convenção Sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência e no projeto para elaboração do Estatuto da Pessoa com Deficiência. Superando as nomenclaturas já criadas, tais como “excepcionais” (década de 60), “pessoas mentalmente retardadas” (1971), “pessoas deficientes” (1975), pessoas portadoras de deficiência (Constituição Federal de 1988 e Convenção Interamericana para Eliminação de todas as formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência - 1990), devemos utilizar a expressão “pessoas com deficiência” (cunhada em 1981, através do Ano Internacional da Pessoa com Deficiência, e, posteriormente, em 1982, com o Programa de Ação Mundial para Pessoas com Deficiência).

Assim, desnecessária a utilização da expressão “trabalhadores com reduzida capacidade física”, uma vez que o ordenamento jurídico brasileiro e as entidades de apoio vêm utilizando a expressão “pessoa com deficiência”. A uniformização da expressão por institutos jurídicos contemporâneos, portanto, se faz necessária. Importante, ainda, esclarecer que a deficiência só se institui se o meio ambiente laboral e social estabelecer barreiras e, portanto, deve ser objetivo da iniciativa privada e do governo a diminuição dos obstáculos colocados nas vias, prédios e outros espaços públicos ou privados.

O art. 5º, inciso I, do Decreto nº 3.298/99, leciona que as políticas que tenham por objetivo a integração das pessoas com deficiência dependem do desenvolvimento de ação conjunta do Estado e da sociedade civil, para assegurar a plena integração no contexto socioeconômico e cultural.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º, §3º, prevê que:

“Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

§ 3º Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais”.

Ocorre que desde 2004, quando este dispositivo foi incluído através da Emenda Constitucional nº 45, o único ato aprovado na forma deste parágrafo foi a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo facultativo, assinados em 30 de março de 2007, e inserido na ordem jurídica pátria através do Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.

O art. 9º do aludido Decreto define que:

“Artigo 9 - Acessibilidade

1. A fim de possibilitar às pessoas com deficiência viver de forma independente e participar plenamente de todos os aspectos da vida, os Estados Partes tomarão as medidas apropriadas para assegurar às pessoas com deficiência o acesso, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, ao meio físico, ao transporte, à informação e comunicação, inclusive aos sistemas e tecnologias da informação e comunicação, bem como a outros serviços e instalações abertos ao público ou de uso público, tanto na zona urbana como na rural. Essas medidas, que incluirão a identificação e a eliminação de obstáculos e barreiras à acessibilidade, serão aplicadas, entre outros, a:

a) Edifícios, rodovias, meios de transporte e outras instalações internas e externas, inclusive escolas, residências, instalações médicas e **local de trabalho**;

b) Informações, comunicações e outros serviços, inclusive serviços eletrônicos e serviços de emergência.

2. Os Estados Partes também tomarão medidas apropriadas para:

- a) Desenvolver, promulgar e monitorar a implementação de normas e diretrizes mínimas para a acessibilidade das instalações e dos serviços abertos ao público ou de uso público;
- b) Assegurar que as entidades privadas que oferecem instalações e serviços abertos ao público ou de uso público levem em consideração todos os aspectos relativos à acessibilidade para pessoas com deficiência;
- c) Proporcionar, a todos os atores envolvidos, formação em relação às questões de acessibilidade com as quais as pessoas com deficiência se confrontam;
- d) Dotar os edifícios e outras instalações abertas ao público ou de uso público de sinalização em braille e em formatos de fácil leitura e compreensão;
- e) Oferecer formas de assistência humana ou animal e serviços de mediadores, incluindo guias, leitores e intérpretes profissionais da língua de sinais, para facilitar o acesso aos edifícios e outras instalações abertas ao público ou de uso público;
- f) Promover outras formas apropriadas de assistência e apoio a pessoas com deficiência, a fim de assegurar a essas pessoas o acesso a informações;
- g) Promover o acesso de pessoas com deficiência a novos sistemas e tecnologias da informação e comunicação, inclusive à Internet;
- h) Promover, desde a fase inicial, a concepção, o desenvolvimento, a produção e a disseminação de sistemas e tecnologias de informação e comunicação, a fim de que esses sistemas e tecnologias se tornem acessíveis a custo mínimo” (*grifou-se*).

Assim, resta evidente que é papel do governo, em virtude de Convenção aprovada com força de Emenda Constitucional, promover a acessibilidade e a inclusão das pessoas com deficiência.

Importante salientar que o voto da Relatora inova na questão das cotas, ao entender “por bem incluir ao dispositivo, via emenda, um dispositivo para reservar, no mínimo, 20% (vinte por cento) das vagas em regime de teletrabalho para pessoas com deficiências”.

Tal emenda deve ser vista como avanço relevante, pois a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da

União, das autarquias e das fundações públicas federais, no art. 5º, §2º, prevê às pessoas com deficiência o direito de inscrição em concurso público para cargo, cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência que possuem, limitando a reserva de vagas a até vinte por cento das vagas oferecidas no concurso¹⁹. Os arts. 37 a 44 do Decreto nº 3.298/99 dispõem sobre a reserva de vagas em concursos públicos. O parágrafo primeiro do art. 37 destaca que “o candidato portador de deficiência, em razão da necessária igualdade de condições, concorrerá a todas as vagas, sendo reservado no mínimo o percentual de cinco por cento em face da classificação obtida”, ou seja, estabelece o mínimo que a Lei nº 8.112/90 deixou de instituir.

As empresas possuem as cotas de acordo com o número de empregados que possuem. A Lei nº 8.213/91, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências, em seu art. 93 estabelece o percentual que varia de 2 a 5%²⁰. Este referencial deve ser combinado com o artigo 36 do Decreto nº. 3.298/99²¹. Para o

¹⁹ “Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público: (...) § 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso”.

²⁰ “Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....	2%;
II - de 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - de 1.001 em diante.	5%”.

²¹ Art. 36. A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção:

I - até duzentos empregados, dois por cento;
 II - de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento;
 III - de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento; ou
 IV - mais de mil empregados, cinco por cento.

§ 1º. A dispensa de empregado na condição estabelecida neste artigo, quando se tratar de contrato por prazo determinado, superior a noventa dias, e a dispensa imotivada, no contrato por prazo indeterminado, somente poderá ocorrer após a contratação de substituto em condições semelhantes.

§ 2º. Considera-se pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificação ou diplomação expedida por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de

cálculo da cota, deve ser utilizado o número de empregados da totalidade de estabelecimentos da empresa no Brasil (art. 10, §1º, da Instrução Normativa nº 20 de 2001).

Deste modo, esta inovação, será proveitosa às pessoas com deficiência, mas pode trazer à tona o debate das cotas para pessoas com deficiência, tendo em vista que apesar da imprecisão nos números trazidos tanto pela Organização Mundial da Saúde²² e do Censo²³, não há 20% da população brasileira com deficiência.

Por oportuna, a discussão dos critérios matemáticos para a inclusão de deficientes via sistemas de cotas merece ser revisitada. Para tanto, parte-se do princípio constitucional da dignidade da pessoa humana, embasador do princípio da igualdade, como resposta à necessidade de conferir efetividade ao direito ao trabalho da pessoa com deficiência, na medida em que o direito à igualdade, por considerar positivamente as diferenças humanas, é o verdadeiro alicerce de todos os direitos constitucionalmente conferidos às pessoas com deficiência.

A partir das premissas trazidas, observa-se que como resposta à necessidade de conferir efetividade ao direito ao trabalho das pessoas com deficiência, o teletrabalho apresenta-se como instrumento catalisador da

processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

§ 3º. Considera-se, também, pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que, não tendo se submetido a processo de habilitação ou reabilitação, esteja capacitada para o exercício da função.

§ 4º. A pessoa portadora de deficiência habilitada nos termos dos §§ 2o e 3o deste artigo poderá recorrer à intermediação de órgão integrante do sistema público de emprego, para fins de inclusão laboral na forma deste artigo.

§ 5º. Compete ao Ministério do Trabalho e Emprego estabelecer sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, bem como instituir procedimentos e formulários que propiciem estatísticas sobre o número de empregados portadores de deficiência e de vagas preenchidas, para fins de acompanhamento do disposto no caput deste artigo.

²² Conforme estudo da Organização Mundial da Saúde, estima-se que 10% da população de qualquer país em tempo de paz possui algum tipo de deficiência, sendo, aproximadamente: 5% portadora de deficiência mental; 2% de deficiência física; 1,5% de deficiência auditiva; 0,5% de deficiência visual; e 1% de deficiência múltipla. Esta estatística teria, conforme a própria OMS, validade no Brasil e nos países ibero americanos, o que significa dizer que existiriam 17 milhões de pessoas com deficiência

²³ Conforme a pesquisa do Censo 2000, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há 14% da população, ou seja, 24.600.256 de pessoas que declaram ter alguma deficiência.

possibilidade de inclusão desse grupo de trabalhadores no mercado de trabalho e na vida social e econômica, de forma ativa.

Destarte, para esses trabalhadores, o teletrabalho surge como uma chance de se inserir ou retornar ao mercado de trabalho, na medida em que, através do uso das tecnologias de informação e comunicação, a deficiência deixa de ser um obstáculo a partir do momento em que estará trabalhando com seu cérebro, com seu conhecimento, que desconhece a limitação de espaço e locomoção.²⁴

Segundo Teresa Amaral²⁵:

(...) a competência específica do deficiente deve ser a principal estratégia para seu emprego e pode se tornar ponto de referência para o empresariado. Nesse sentido podemos crer que a influência do trabalhador deficiente tem três principais características. Uma inerente ao fato de desenvolver maior habilidade em determinada função, resultado de um envolvimento compensatório alternativo à sua deficiência, como o aprimoramento do tato no deficiente visual. Outra relacionada às características oriundas da própria deficiência como a concentração do surdo em ambiente de poluição sonora de vários tipos. E, por fim, a relativa ao maior significado, para ele, da obtenção e permanência no emprego. São essas características que podem ajudar a tornar atraente sua contratação. A introdução do deficiente físico no mercado de trabalho formal traz para a economia a incorporação de sua renda e torna possível ao governo, além de aumentar o contingente de contribuintes desonerar-se dos encargos previdenciários e assistenciais com ele relacionados.

Dentre as diversas vantagens observadas para este tipo de prestação de serviços, pode-se destacar a ausência de deslocamento do empregado até o local de trabalho, o que gera a possibilidade de inclusão de trabalhadores com deficiências, em especial a física, no mercado de trabalho, sem os transtornos gerados pela ausência ou insuficiência de estrutura específica aos mesmos, nas vias públicas e meios de transporte.

²⁴ DARCANCHY, Mara Vidigal. **Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

²⁵ AMARAL, Teresa Costa. **Deficientes e o direito do trabalho**. Jornal O Globo. Rio de Janeiro: Globo. 3 set. 1999.

Logo, para o teletrabalho, não importa raça, sexo, deficiência física ou lugar onde o trabalhador estiver, barreiras muito comuns para o mercado tradicional de trabalho. Verifica-se ser capaz de produzir tanto empregos altamente especializados quanto aqueles que demandam menos especialização, atingindo, portanto uma grande quantidade de trabalhadores.

O que fica claro, no entanto, é que o teletrabalho pode ser uma ferramenta valiosa de acesso das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O teletrabalho vem alcançar, para os portadores de deficiência, este princípio básico que rege a vida das pessoas, a dignidade humana, na medida em que é através do trabalho que o portador de deficiência estará participando ativamente da sociedade, e, também, proporcionar a sua aceitação social.

Não se trata, pois, de defender o teletrabalho para os deficientes físicos como uma medida assistencialista, mas como uma possibilidade de sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho, como forma de respeito aos direitos garantidos pela Constituição Federal. A inserção de trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho beneficia a sociedade que deixa de ter o ônus do mero assistencialismo e passa a contar com sujeitos participativos. Dessa forma, lutar a favor da inclusão social deve ser responsabilidade de cada um e de todos coletivamente.²⁶

Negar o acesso ao trabalho à pessoa portadora de deficiência implica, em termos práticos, excluí-la, uma vez que o trabalho na vida adulta é um recurso fundamental para a inserção social, assim como a educação, na infância, adolescência e juventude.²⁷

Assim sendo, observa-se que tanto no sistema de reserva legal de vagas, como na emenda proposta ao Projeto de Lei nº. 4505/08, há a proposição de uma reserva de um percentual mínimo de vagas no mercado de trabalho para o grupo social dos trabalhadores com deficiência, no caso em análise: em regime de teletrabalho.

²⁶ MACIEL, Maria Regina Cazzaniga. Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. **Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 2, p.51-56, 2000.

²⁷ COSTA, Sandra Morais de Brito. op. cit.

Ocorre que, limitar o acesso ao mercado de trabalho das pessoas com deficiência ao uso de um critério matemático de cotas poderia amesquinhar ou mesmo aniquilar o propósito da instituição. Diante da realidade apresentada ao longo do presente parecer, a principal questão averiguada consiste no fato de que as leis vigentes não são suficientes para garantir o acesso dos trabalhadores com deficiência ao mercado de trabalho e, para o sucesso dessa política, faz-se necessária, além da mudança legal, do investimento em educação, em habilitação e em infra-estrutura, uma enorme mudança cultural, para que se entenda e aceite a inclusão de tal grupo social.

A contratação das pessoas com deficiência não pode ser feita apenas para cumprir normas, mas, sim, para promover a efetiva inclusão social desse grupo.

Portanto, é imperioso que o direito ao trabalho das pessoas com deficiência não seja apenas reconhecido, e sim efetivado, sob pena de ver direitos tornarem-se meras aspirações legais.

Resta inegável o esforço legislativo para proteger o portador de necessidade especial e buscar meios para a sua inclusão no mercado de trabalho. Contudo, mesmo havendo uma fartura de dispositivos legais que visam garantir os direitos destas pessoas, na prática, estes não são suficientes para alcançar o objetivo almejado.²⁸

Reconhece-se que a política de cotas por si só não é suficiente para incluir a pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Cumprir a cota não implica, necessariamente, em inclusão. É importante pensar no real objetivo da lei em se estabelecer cotas para estas pessoas. Será apenas recepcionar um número de deficientes em empresas privadas, ou se deseja alcançar a igualdade entre sujeitos desiguais?

Limitar-se meramente a cumprir a cota, assegura apenas a inserção, o que, evidentemente, já é um grande avanço, mas não se pode falar em inclusão enquanto não houver acessibilidade para o portador de deficiência. Por outras palavras, a inclusão social não significa a mera garantia de um emprego, com uma

²⁸ COSTA, Maína. **O sistema de cotas como meio de inclusão do portador de necessidades especiais no mercado de trabalho**: análise crítica do artigo 93, da lei 8.213/91. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/504/346>>. Acesso em: 14 set. 2009.

conseqüente contraprestação, por meio de uma reserva de vagas, mas sim de efetivo labor, interação com o meio profissional em que se está situado. Portanto, a mera imposição legal da contratação dessas pessoas, sem a observância da atividade desenvolvida, bem como de um ambiente laboral receptivo e da efetiva participação do teletrabalhador na vida da empresa, é insuficiente para que seja assegurado o acesso dos deficientes ao mercado de trabalho.

Admitindo-se o trabalho dos deficientes, é preciso observar com cuidado o processo de seleção, que pode ser executado à distância, pois o teletrabalho não pressupõe a prática de entrevistas com os selecionados. Entretanto, após a mesma, é obrigatório o contato periódico entre teletrabalhadores, demais trabalhadores (a distância ou não) e destes todos com o empregador, a fim de gerar perfeita adaptação no ambiente de trabalho. Devem ser delimitados os elementos ou características mais apropriadas para o desempenho correto das funções que este cargo tenha para si determinadas, levando em conta as adaptações necessárias ou quais tecnologias (como, por exemplo, *softwares*) podem ser utilizadas.

Importante, ainda, que o processo de seleção se dê com base na CIF (Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde) e não na CID-10 (Classificação Internacional de Doenças), ou seja, que a pessoa com deficiência seja selecionada conforme a funcionalidade e não em razão de sua incapacidade.

A jornada de trabalho da pessoa com deficiência deve ser especial²⁹, o que compreende um horário flexível e reduzido, com proporcionalidade de remuneração, quando necessário em razão do grau de deficiência.

Fundamental esclarecer que, tal qual ao teletrabalhador que não possui deficiência, ao teletrabalhador com deficiência deve ser oportunizada capacitação e habilitação adequada às suas limitações.

²⁹ Art. 35, §2º, Decreto nº 3.298/99: "Consideram-se procedimentos especiais os meios utilizados para a contratação de pessoa que, devido ao seu grau de deficiência, transitória ou permanente, exija condições especiais, tais como jornada variável, horário flexível, proporcionalidade de salário, ambiente de trabalho adequado às suas especificidades, entre outros".

A Seção III (arts. 30 a 33) do Decreto nº 3.298/99, trata da habilitação e da reabilitação profissional³⁰. Confere o direito à habilitação e reabilitação profissional as pessoas com deficiência com o intuito de capacitá-los para obtenção de trabalho e, posteriormente, para que o conserve e progrida profissionalmente (art. 30 do aludido Decreto).

Ante o exposto, o teletrabalho pode constituir uma oportunidade de trabalho vantajosa, o que não significa que seja a solução mágica para os problemas de inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Neste tema, o importante é o trabalho, e não a deficiência. O problema fundamental é a qualidade do trabalho realizado e não o tipo de pessoa que o realiza. A maioria das atividades realizadas no teletrabalho pode ser bem desempenhada tanto por uma pessoa com deficiência quanto por uma pessoa que não possui deficiência. As empresas possuem o dever de garantir um local perfeitamente acessível aos trabalhadores com deficiência; que sejam identificadas as eventuais atividades críticas, ou seja, atividades que as pessoas com deficiência não conseguiriam desempenhar, sendo que, para evitar esse tipo de situação deve se contar com a ajuda de um especialista em reabilitação ou um *expert* em ajudas técnicas; devem ser identificados os pontos críticos de cada deficiência, isto é, identificar, com base na deficiência de cada trabalhador o que deve ser mudado para auxiliar na adaptação; tomar uma decisão sobre a melhor

³⁰ “Art. 30. A pessoa portadora de deficiência, beneficiária ou não do Regime Geral de Previdência Social, tem direito às prestações de habilitação e reabilitação profissional para capacitar-se a obter trabalho, conservá-lo e progredir profissionalmente.

Art. 31. Entende-se por habilitação e reabilitação profissional o processo orientado a possibilitar que a pessoa portadora de deficiência, a partir da identificação de suas potencialidades laborativas, adquira o nível suficiente de desenvolvimento profissional para ingresso e reingresso no mercado de trabalho e participar da vida comunitária.

Art. 32. Os serviços de habilitação e reabilitação profissional deverão estar dotados dos recursos necessários para atender toda pessoa portadora de deficiência, independentemente da origem de sua deficiência, desde que possa ser preparada para trabalho que lhe seja adequado e tenha perspectivas de obter, conservar e nele progredir.

Art. 33. A orientação profissional será prestada pelos correspondentes serviços de habilitação e reabilitação profissional, tendo em conta as potencialidades da pessoa portadora de deficiência, identificadas com base em relatório de equipe multiprofissional, que deverá considerar:

- I - educação escolar efetivamente recebida e por receber;
- II - expectativas de promoção social;
- III - possibilidades de emprego existentes em cada caso;
- IV - motivações, atitudes e preferências profissionais; e
- V - necessidades do mercado de trabalho”.

solução, levando em conta o nível de independência do teletrabalhador, os custos, a compatibilidade com a plataforma de *hardware*³¹ e *software*³², entre outros

REDAÇÃO PROPOSTA

Art. 3º O teletrabalho deve servir como instrumento para o aumento dos índices de emprego, além de patrocinar a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, estimulando ainda o crescimento econômico eco-compatível.

Parágrafo único. Fica assegurada a reserva de, pelo menos, vinte por cento de todos os postos de trabalho nacionalmente ofertados na modalidade em domicílio ou teletrabalho aos trabalhadores com deficiência.

³¹ *Hardware* conceituado pelo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa como “conjunto dos componentes físicos (material eletrônico, placas, monitor, equipamentos periféricos etc) de um computador”.

³² *Software*, de acordo com o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, é o “conjunto de componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; programa, rotina ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador; suporte lógico”.

4 Da análise do artigo 4º do Projeto de Lei 4.005/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 4º O Estado brasileiro adotará as medidas necessárias para:

- a) estimular a criação de postos de teletrabalho;
- b) potencializar a competitividade industrial incentivando a adoção do teletrabalho nas empresas privadas e na Administração Pública;
- c) aumentar a capacitação profissional dos trabalhadores via mecanismos tradicionais e inovativos de formação;
- d) promover novas formas de organização do trabalho baseadas no teletrabalho nos setores privado e público.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 4º O Estado brasileiro adotará as medidas necessárias para:

- I – estimular a criação de postos de teletrabalho;
- II – potencializar a competitividade industrial, incentivando a adoção do teletrabalho nas empresas;
- III – elevar o nível de capacitação profissional dos trabalhadores por meio de mecanismos tradicionais e inovativos de formação;
- IV – promover novas formas de organização do trabalho baseadas no teletrabalho .

COMENTÁRIOS

Refere-se o Art. 4º do projeto de lei ora analisado às políticas públicas relacionadas ao teletrabalho. Primeiramente, passa-se a analisar os incisos “I” e “II”, que abordam as iniciativas de estímulo e incentivo governamental ao teletrabalho.

Quando se estuda a temática de políticas públicas, é importante ter-se em vista as vantagens do teletrabalho para os empregadores, empregados e sociedade. Cita-se, exemplificativamente, em relação aos trabalhadores a diminuição dos custos e tempo de deslocamento; a diminuição de gastos com

vestuário; maior flexibilidade da organização do trabalho e mais tempo de convívio familiar.³³ No que tange aos empresários, se denota a redução de despesas com imobiliário pela diminuição do espaço no ambiente de trabalho; o aumento da produtividade; e maior amplitude na área de recrutamento de profissionais para as demandas da empresa.³⁴ Por fim, para a sociedade o teletrabalho ocasiona a diminuição do tráfego urbano, da poluição e de gastos com energia, assim como a oportunização de emprego para pessoas com limitações de tempo e deslocamento (portadores de deficiência, idosos, entre outros).³⁵

Entende-se, portanto, quanto ao inciso “I”, adequado o posicionamento do legislador, na medida em que as mencionadas vantagens dão razão ao estímulo do Estado ao teletrabalho. Da leitura da integralidade do artigo, entretanto, propõem-se breve acréscimo a escrita, nos seguintes termos: “I - Estimular a criação de postos de teletrabalho nas empresas privadas e na Administração Pública”.

Dentre as experiências estrangeiras de posituação do teletrabalho nas legislações nacionais e transnacionais, verifica-se que quando da implementação do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho foram realizadas pela União Europeia e os países signatários do referido acordo ações de propaganda através de palestras, outdoors e slogans divulgados pelos governos para estimular a adoção do teletrabalho.³⁶

Importante se ter em consideração o significado da palavra estímulo, no contexto proposto por este artigo. Trata-se de estímulo através de iniciativa de propaganda e marketing sobre nova modalidade laboral, visando incitar a sociedade à utilização desta forma laboral. A razão de tais estímulos, como já explicitado, teria origem nas vantagens trazidas pelo teletrabalho. Não se confunde este estímulo, entretanto, com o termo “incentivar” aplicado na alínea “b”

³³ CHAPARRO, Francisco Ortiz. **El teletrabajo**. Madrid: McGraw Hill, 1997.

³⁴ TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

³⁵ ARANDA, JavierThibault; PÉREZ DE LOS COBOS, Francisco. **El teletrabajo en España**. Madrid: MTAS, 2001.

³⁶ Relatório de Implementação do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho. Disponível em: http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Telework%20Final%20Implementation%20report%202006%20EN.pdf. Acesso em: 16 jan. 2011.

do mesmo artigo. Nesta oportunidade, o termo incentivo propõe ação diferenciada do estado, que por meio de incentivos fiscais, por exemplo, busca premiar a criação/conversão de postos de teletrabalho.

No tocante ao inciso “II”, pertinente atinar para algumas observações quanto à redação e conteúdo. A redação escolhida – “potencializar a competitividade industrial, incentivando a adoção do teletrabalho nas empresas” – não define claramente o tipo de incentivo a ser dado e, ao mesmo tempo, expressa de forma imprecisa objeto de incentivo do legislador. A clareza e objetividade da norma facilitam a compreensão pelo cidadão e a aplicação pelos juristas. Elucida-se como redação mais adequada aos objetivos da norma: “II – incentivar a adoção do teletrabalho no setor privado, por meio políticas de incentivo fiscal a serem estabelecidas por legislação complementar”.

Acredita-se adequada a definição de políticas claras de incentivo, sendo a mais apropriada delas o incentivo fiscal. A premiação da adoção do teletrabalho nas empresas privadas encontra amparo nas supra mencionadas vantagens que o teletrabalho traz à sociedade. Importante, entretanto, que tais incentivos sejam destinados a premiar de forma proporcional e adequada aos benefícios gerados por tais vantagens. Com isto, pretende-se atentar para o fato de que o teletrabalho também traz vantagens às empresas, e vem, em função disto, sendo caracterizado como uma tendência de alternativa laboral para cada vez mais empresas. Desta forma, o incentivo não deveria ser a toda e qualquer empresa que em prazo indeterminado adotar o teletrabalho. Sugere-se adoção de critérios temporais ou qualitativos adéqüem o incentivo aos resultados que se pretende premiar.

Doravante, analisa-se o inciso “III” do Art. 4º, que abrange a capacitação profissional para o teletrabalho via mecanismos tracionais e inovativos. Louvável a opção do legislador que ao prever as iniciativas de capacitação profissional, possibilitando assim inserção de trabalhadores de todas as camadas sociais no mercado de trabalho.

Considerando a necessidade de que os trabalhadores possuem em receber capacitação profissional frente aos avanços tecnológicos e em razão do receio

pela perda do emprego diante da crescente exclusão digital, recomenda-se a facilitação de acesso a todos os interessados em acompanhar a evolução tecnológica que se insere na esfera laboral.

Oliveira destaca a possibilidade de exclusão das camadas mais fragilizadas de nossa sociedade, atualmente composta por pessoas pobres, idosos, jovens sem acesso à educação e portadores de necessidades especiais e, por ser notório o fato de que grande parcela dessa população nunca utilizou um computador e sequer possuem acesso à contratação de telefonia fixa, destaca-se a necessidade da criação de cursos que visem a promover o entendimento dessa nova formatação de trabalho: o teletrabalho. Apesar da evidente esperança trazida no bojo das tecnologias digitais e inovadoras, não podemos ignorar que estas estão mais voltadas ao desenvolvimento do mercado empresarial do que em proporcionar solidariedade, cidadania e geração de empregos aos menos qualificados.³⁷

Neste contexto, faz-se necessário que a lei do teletrabalho discipline por qual meio de mecanismo tradicional e inovativo de formação se daria a elevação do nível de capacitação profissional dos trabalhadores, tal como prevê (a exemplo desta situação) a Lei do Menor Aprendiz.³⁸ Inobstante, tem-se que o órgão mais adequado para idealizar tais meios de capacitação é o Ministério do Trabalho e Emprego, fazendo-o através dos convencionais cursos de capacitação ou por outros meios que considerar apropriados. Pelo explicitado, ante a impossibilidade de estabelecimento imediato dos mecanismos de capacitação, sugere-se a redação: “III – elevar o nível de capacitação profissional dos trabalhadores por meio de mecanismos tradicionais e inovativos de formação viabilizados pelo Ministério do Trabalho e Emprego”.

Finalmente, quanto ao disposto no inciso IV, podemos destacar a importância em se promover novas formas de organização do trabalho baseadas

³⁷ OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Tecnologia, trabalho e desemprego: um conflito social**. 1 ed. São Paulo: Érica, 2004.

³⁸ A Lei do Menor Aprendiz em seu art. 8º - “Das entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica, sendo consideradas no inciso I como entidades qualificadas: SENAI; SENAC; SENAR; SENAT e SESCOOP. No inciso II são previstas as escolas técnicas de educação, incluindo as agrotécnicas e, ainda no inciso III, as entidades sem fins lucrativos.”

no teletrabalho. Apesar de já consolidado na prática como organização laboral, o teletrabalho ainda não é amplamente conhecido por seu instituto e denominação pela sociedade em geral.

Como exemplo destas iniciativas, podemos citar o caso holandês, quando os empregadores desse país elaboraram um manual intitulado “O teletrabalho é algo para você?”, cujo intuito era o de promover o conhecimento de práticas para a introdução desta nova forma de trabalho, visando a estimular esse tipo de contratação na Holanda. Já os espanhóis, organizaram parcerias sociais, seminários e publicaram diversos estudos sobre teletrabalho como forma de disseminar o conhecimento da nova formatação de trabalho. Diversos setores da sociedade foram envolvidos na disseminação de conhecimento, promovendo-se ações abrangendo os sindicatos, as empresas, os trabalhadores e juristas.³⁹

Há que se destacar aqui a importância de divulgar o papel social que cada um dos atores envolvidos nesta relação, para que o empregado possa conhecer detalhadamente sua forma de contratação, seus direitos e deveres em relação à empresa que o selecionou, assim como o empregador em conhecer os benefícios sociais e ambientais que ele poderá gerar ao criar postos de teletrabalho. Conclui-se, consoante comentado, que o inciso IV não requer modificação, tendo plena adequabilidade ao conteúdo esperado da norma.

REDAÇÃO PROPOSTA

Art. 4º O Estado brasileiro adotará as medidas necessárias para:

- I – estimular a criação de postos de teletrabalho nas empresas privadas e na Administração Pública;
- II – incentivar a adoção do teletrabalho no setor privado, por meio políticas de incentivo fiscal a serem estabelecidas por legislação complementar;
- III – elevar o nível de capacitação profissional dos trabalhadores por meio de mecanismos tradicionais e inovativos de formação viabilizados pelo Ministério do Trabalho e Emprego;

³⁹ Relatório de Implementação do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho. Disponível em: http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Telework%20Final%20Implementation%20report%202006%20EN.pdf. Acesso em: 16 jan. 2011.

IV – promover novas formas de organização do trabalho baseadas no teletrabalho.

5. Da análise do artigo 6º do Projeto de Lei 4.005/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 6º São direitos do empregado teletrabalhador:

- a) igualdade de tratamento no que diz respeito à filiação sindical, participação na negociação coletiva, proteção à saúde, segurança social e estabilidade no emprego, além da garantia à não discriminação e acesso à qualificação e informação profissionais;
- b) proteção ao salário, férias e sua respectiva remuneração, gozo de feriados, licenças previstas na CLT e faltas por doença;
- c) segurança, higiene e saúde no trabalho observadas as disposições do art. 7º;
- d) ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, observadas as disposições do art. 7º.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 6º São direitos mínimos do empregado teletrabalhador, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

- I – igualdade de tratamento no que diz respeito à filiação sindical, participação na negociação coletiva, proteção à saúde, segurança social e estabilidade no emprego, além da garantia à não discriminação e acesso à qualificação e informação profissionais;
- II – proteção ao salário, férias e sua respectiva remuneração, gozo de feriados, licenças previstas na CLT e faltas por doença;
- III – segurança, higiene e saúde no trabalho observadas as disposições do art. 7º;
- IV – ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, observadas as disposições do art. 7º. desta Lei

COMENTÁRIOS

Trata o Art. 6º do projeto de lei ora comentado, sobre os direitos mínimos do teletrabalhor. Para melhor comentar o tema abordado, divide-se o estudo do artigo nos tópicos a seguir elencados.

a) Da remissão dos incisos III e IV do Art. 6º do projeto de lei ao artigo ao Art. 7º

Preliminarmente, quanto à remissão dos incisos III e IV deste artigo ao Art. 7º⁴⁰, entende-se que falta uma referência expressa à que lei se reputa este remissão, eis que assim poderão ser reduzidas as interpretações da norma, a fim de atingir ela um resultado mais eficaz da aplicação desta Lei.

Ao que tudo indica, a vontade do legislador foi de fazer remissão ao artigo 7º desta mesma Lei, eis que nada disse de modo contrário e, em outras oportunidades, ao fazer referência a outro artigo de Lei diversa, destacou de que Lei estava se referindo⁴¹. *Mutadis mutandis*, não podemos trabalhar no plano das suposições, eis que, a título exemplificativo, o artigo 7º da Constituição Federal trata exatamente dos “direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social”, de forma que a atual redação pode suscitar dúvidas.

No caso do inciso III “segurança, higiene e saúde no trabalho observadas as disposições do art. 7º”, a dúvida que pode ser suscitada é flagrante, na medida em que o artigo 7º desta Lei não faz qualquer menção a nenhum dos bens jurídicos citados anteriormente, tampouco a medidas correlatas à defesa e proteção dos mesmos. É certo de que, por se tratar o artigo 7º de deveres do empregado, podem-se, através de novas alterações legislativas, incluídos novos deveres. No entanto, até que isso ocorra, não é da melhor técnica legislativa a referência vaga ora explicitada. Desta forma, avalia-se que merece reparos a

⁴⁰ A redação dispõem que “III – segurança, higiene e saúde no trabalho *observadas as disposições do art. 7º;*” e, ainda, que “IV – ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, *observadas as disposições do art. 7º.*”.

⁴¹ Ver caput do artigo 5º desta Lei, quando remete a aplicação do texto ali contido nas formas do artigo 3º do Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943 (CLT).

redação destes incisos, de forma a se adequar aos interesses da norma e, se for o caso, seja estas referências suprimidas e/ou explicitadas à origem do texto ao qual se faz alusão.

b) Dos incisos I e II do Art. 6º do projeto de lei

O inciso I do Art. 6º do projeto de lei ora analisado confere diversos direitos ao teletrabalhador que, apesar de apropriados, não se adéquam a lógica da redação legal e não possuem conexão direta entre si. Sistemáticamente segue-se a análise.

É verdadeiro que os teletrabalhadores estão cobertos pela proteção à saúde, porém o inciso III do mesmo diploma legal já assim o expressa. Também é certo que estes têm direito a segurança social e estabilidade no emprego, entretanto sendo o rol deste artigo exemplificativo trazer à baila tal referência entra em especificidades que sobrecarregam o texto e confundem a aplicação da lei. No momento em que o legislador intenciona citar todas as proteções oferecidas, o rol de direitos acaba se tornando aos olhos dos operadores do direito taxativo e não exemplificativo, como se entende pretendido. A garantia à não discriminação e ao acesso à qualificação e informação profissionais, é de imensa relevância ao bojo de direitos. Contudo, estaria melhor posicionada em artigo referente aos deveres do empregador, como se sustenta nos tópicos que se seguem.

A elaboração de redação mais simples e garantindo de forma geral os direitos que se pretende proteger, traria mais precisão acerca do que se pretende defender. Desta forma, sugere-se, como forma de articular as pretensões legislativas, a seguinte redação: “I - igualdade de tratamento nos termos dos direitos garantidos aos trabalhadores pela Constituição Federal e CLT, bem como filiação sindical e negociação coletiva;”.

c) Do inciso III do Art. 6º do projeto de lei

No que tange ao inciso III do Art. 6º, coloca-se que o texto legal vem com redação aberta, infirmo que é direito do empregado teletrabalhador segurança, higiene e saúde. Desta maneira, expressa o legislador a vontade de equiparar a

proteção dada aos trabalhadores em geral à proteção garantida aos teletrabalhadores. Para fins de análise, compreende-se neste parecer insuficiente a medida escolhida, já que o teletrabalho traz toda uma nova esfera de direitos/deveres relacionados ao meio ambiente laboral. Neste passo, mostra-se necessária a criação de um novo artigo para tratar dos deveres do empregador (como se discutirá no próximo tópico) e, ainda, a referência à posterior norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego. Esta NR deverá ser criada para regulamentação de detalhes relacionados ao meio ambiente do trabalho que não merecem ser abordados na norma geral.

Em 1978, o Ministério do Trabalho, no uso da competência normativa, estabeleceu um conjunto de normas técnicas complementares, denominadas normas regulamentadoras (NR's), aprovando a Portaria n.º 3214 com as 28 Normas Regulamentadoras (NR) relativas à segurança e medicina do trabalho. Urge destacar a importância da instituição de uma Norma Regulamentadora relativas à segurança e à saúde ocupacional que contemplem o teletrabalhador especificadamente. Verifica-se a existência da Norma Regulamentadora n.º 17, relativa ao Teletendimento/Telemarketing, que poderia servir de suporte técnico a uma norma Regulamentadora sobre Teletrabalho. Mas esta não se aplica aos teletrabalhadores, pois o campo de aplicação da referida Norma regulamentadora é restrito, se limitando, por exemplo, aos calls centers como ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

Aponta-se que assim como redigido, este inciso carece de maiores esclarecimentos acerca de ações que o empregador pode adotar para alcançar estes direitos ao seu empregado. Tal medida é fundamental, de um lado, para o próprio empregado, que terá de forma mais eficaz proteção a sua segurança, higiene e saúde. Por outro, ao empregador, eis que este, na forma como vem à referida redação, fica desprotegido frente à legislação caso, por exemplo, sofra ações judiciais, discutindo a reparação por acidentes de trabalho. Para a sociedade, isso também é fundamental: não podemos esquecer que o ônus dos encargos junto à Previdência quando ocorrem afastamentos por motivos de

licença saúde ou doença (respeitados os limites legais), corre ao custo dos contribuintes, de forma que devem ser previstas medidas para coibir tais acontecimentos.

Nesta seara, a Norma Regulamentadora tutelaria a proteção à saúde e segurança dos teletrabalhadores, conciliando a redução dos custos com acidentes e doenças ocupacionais, o aumento da produtividade e preservação do meio ambiente laboral. Face ao explicitado sugere-se a seguinte redação: “III – segurança, higiene e saúde no trabalho, observadas as disposições do art. 7º (*artigo adicionado sobre deveres do empregador*) e de norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego;”.

d) Da criação de novo artigo disciplinando os deveres do empregador

Tendo em vista toda argumentação já desenvolvida, impõe-se a criação de um artigo referente aos deveres do empregador. Aqui se discorre, especialmente, à luz dos ensinamentos europeus, inegável fonte de inspiração a respeito da legislação afeta ao tema, sobre os seguintes itens que entendemos fundamentais a abordagem expressa: dever de fornecimento de equipamentos; dever de fiscalização do meio ambiente de trabalho; dever de informação e inclusão do trabalhador; e dever de formação e orientação para o teletrabalho.

Com relação ao dever de fornecer equipamentos, observa-se que a legislação não faz referência expressa a como será a adequação do local onde o empregado executará as atividades da empresa, sendo tal dado deveras relevante na medida em que, mesmo em casa, este indivíduo pode sofrer acidentes de trabalho e, eventualmente, adquirir doenças laborais em razão do exercício desta atividade.

Com efeito, a disposição n.º 8, do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho, assinado em Bruxelas, em 16 de julho de 2002, prevê expressamente a necessidade de que o empregador tenha os devidos cuidados com o meio ambiente do trabalho. E estes cuidados se materializam com o fornecimento de equipamentos ou a projeção de mesas, apoio para os pés, cadeiras etc., de acordo com as normas de proteção ergonômicas (muitas delas já previstas, aqui,

em NRs. É certo que a elaboração de uma Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego, *de per si*, já outorgaria o dever ao empregador destes encargos. No entanto, por se tratar o teletrabalho uma espécie nova de trabalho, com a forte característica de ser ele executado fora das dependências da empresa, podem vir a pairar dúvidas acerca de a quem incumbe cumpri-los.

Passo avante, no referente ao dever de fiscalização, acrescenta-se que não é suficiente apenas fornecer tais equipamentos sem que haja um efetivo controle do seu uso e adequação ao local de trabalho. A doutrina espanhola fortemente recomenda a prévia avaliação dos riscos do local de trabalho por parte da entidade patronal. Neste momento, devem ser observados os equipamentos já disponíveis e os que devem ser instalados para diminuir os riscos de acidentes laborais.

Pode-se pensar que isso seria inviável, mas temos que levar em conta que o teletrabalho, pela sua própria natureza, já é mais vantajoso ao dono dos meios de produção. Ademais, este “gasto” que o mesmo terá para adequar o ambiente de trabalho do seu tele-empregado, ele igualmente teria dentro da sua própria empresa, em proporções maiores, diga-se de passagem. O que não se mostra compatível com a legislação vigente, é deixar o trabalhador à margem dos riscos de sofrer acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais e adquirir seqüelas, que, em última análise, como já foi abordado acima, será, ao final, suportadas as despesas pela própria sociedade, forçando, invariavelmente, em novo aumento da carga tributária e reforma na previdência (para compensar estes gastos em pensões, p.e.).

É claro que estes procedimentos devem ser analisados caso-a-caso, até adequando à prestação de serviço. É mais fácil imaginar a efetivação do que se propõem quando se contrata um empregado para trabalhar em casa, mas muitas vezes nos depararemos com situações em que um teletrabalhador exercerá suas atividades visitando clientes. O que, por si só, não inviabilizaria a fiscalização. Não está aqui se propondo que o empregador deve a todo o momento vigiar o empregado, até porque isso violaria frontalmente a privacidade do mesmo. No entanto, é necessário e deveras viável um estudo no local de trabalho, bem como

a adequação dos equipamentos para que sejam, ao menos, minimizados os riscos.

Neste teor, segue a redação dos seguintes artigos da Convenção 177 da OIT, que trás esta mesma ideia:

“(…)

Article 3

Each Member which has ratified this Convention shall adopt, implement and periodically review a national policy on home work aimed at improving the situation of homeworkers, in consultation with the most representative organizations of employers and workers and, where they exist, with organizations concerned with homeworkers and those of employers of homeworkers.

Article 4

(…)

2. Equality of treatment shall be promoted, in particular, in relation to:

(…)

(c) protection in the field of occupational safety and health;

(…)

Article 7

National laws and regulations on safety and health at work shall apply to home work, taking account of its special characteristics, and shall establish conditions under which certain types of work and the use of certain substances may be prohibited in home work for reasons of safety and health.

(…)

Article 9

1. A system of inspection consistent with national law and practice shall ensure compliance with the laws and regulations applicable to home work.

(…)”

Não se olvida que deve ser garantida a privacidade, tanto do teletrabalhador quanto dos demais entes familiares, no entanto não está na esfera de disponibilidade deste se submeter a tais inspeções, na medida em que outros bens jurídicos mais importantes maculam de proteção. Ademais, a subordinação a que está submetida o empregado permite ao ente patronal fazer tal controle. A própria Lei que ora propõe-se alterações não deixa de lado a subordinação, quando, no artigo 5º, quando remete à leitura ao artigo 3º da CLT.

Pelo exposto, entende-se a necessidade de estabelecimento do dever de fiscalização, em um primeiro momento de avaliação prévia do local e trabalho, e a seguir em visitas periódicas ao local de trabalho a serem estabelecidas na forma de posterior Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego. A

experiência europeia traz uma opção de visitação com autoriza o/notifica o prévia do teletrabalhador, onde representantes dos sindicatos, do empregador e do órgão estatal fiscalizador fariam vistoria sobre este meio ambiente laboral. No contexto brasileiro somente uma determina o do Ministério do Trabalho e Emprego teria propriedade para definir como se daria o procedimento, já o mesmo órgão seria o encarregado de tais visita es.

De outra parte, quanto ao dever de informa o e inclusão do trabalhador, também se mostra consolidado na doutrina e legisla o estrangeira. O teletrabalhador desenvolve suas atividades em local de trabalho afastado da sede empresarial. Em conseqüência disto muitas vezes se estabelece o isolamento deste trabalhador, seja em rela o aos colegas de trabalho, as possíveis novas oportunidades de desenvolvimento de carreira ou aos acontecimentos relevantes ocorridos no cotidiano da companhia. Dentre os resultados desta situa o, muitas vezes estão presentes os danos psicológicos e emocionais ao teletrabalhador, que em última escala podem ocasionar o desenvolvimento de depressão.⁴²

Carmen Algar Jimenez⁴³ apresenta como sendo o isolamento do teletrabalhador um dos maiores inconvenientes do teletrabalho em rela o ao trabalhador. A autora, assim como vasta gama dos autores que abordam o tema⁴⁴, propõe como soluço ao problema o estabelecimento de, por exemplo, boletins de informa o periódicos, encontros de integra o entre teletrabalhadores e demais funcionários da empresa, assim como o estabelecimento de planos de carreira que não excluam o teletrabalhador da possibilidade de evolu o profissional dentro da companhia.

Finalmente, quanto ao dever de forma o e orienta o para o teletrabalho, pertinente ressaltar que o teletrabalhador deverá ser apoiado pelo empregador para que possa desempenhar com qualidade suas tarefas, se proteger quanto aos riscos   saúde e segurança, utilizar adequadamente os equipamentos e recursos

⁴² CHAPARRO, Francisco Ortiz. **El teletrabajo**. Madrid: McGraw Hill, 1997.

⁴³ JIMÉNEZ, Carmen Algar. El derecho laboral ante el reto de las nuevas tecnologías. Madrid: Grupo Difusión, 2007, pag. 30.

⁴⁴ Ver Francisco Ortiz Chaparro, na obra El teletrabajo; Javier Thibault Aranda e Francisco Pérez De Los Cobos, na obra El teletrabajo en España; Xavier Sol  i Monells, na obra El deber empresarial de protección em los supuestos de teletrabajo: contenido y alcance; entre outros.

tecnológicos que tem a sua disposição, bem como se adequar às políticas e expectativas da empresa quanto ao trabalho realizado.

Neste viés, o Acordo Marco Europeu de Teletrabalho aconselha a prestação de capacitação profissional, orientações relacionadas ao meio ambiente laboral, além de esclarecimentos relacionados ao uso dos equipamentos e políticas da empresa.⁴⁵ Justifica-se a iniciativa pela razão óbvia de que, estando o trabalhador fora da esfera de acompanhamento e orientação do empregador, não terá acesso a tais informações. Resolve-se a questão, como já elucida a doutrina, se proporcionando cursos de capacitação profissional, manuais de implementação do teletrabalho ou folhetins digitais ou impressos com as políticas da empresa.

Ante ao conjunto de “novos” deveres do empregador ora comentados, conclui-se que a criação de um artigo referente aos deveres dos empregadores, viria a facilitar e fortalecer a implementação do trabalho, trazendo benefício a todos envolvidos: trabalhador, empregador e sociedade. Assim, sugere-se a redação nos seguintes termos: “Art. 7º São deveres do empregador: I – fornecimento dos equipamentos necessários ao desempenho da função, observadas as normas regulamentadoras da saúde e segurança estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego; II – avaliação e fiscalização dos locais de realização do trabalho, observadas as normas regulamentadoras da saúde e segurança estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego; III – facilitação do acesso às informações e a promoção da inclusão dos teletrabalhadores com demais funcionários da sede empresarial, visando a não exclusão do teletrabalhador em relação aos demais trabalhadores e chefias; IV – orientação do teletrabalhador, através de capacitação profissional ou meios que a substituam ou complementem, referente à forma de organização do trabalho, utilização dos equipamentos fornecidos, as normas de saúde e segurança e a política da empresa relacionada ao teletrabalho.”.

e) Da supressão do parágrafo único:

⁴⁵ Relatório de Implementação do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho. Disponível em: http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Telework%20Final%20Implementation%20report%202006%20EN.pdf. Acesso em: 16 jan. 2011.

O parágrafo único do projeto de lei, em dissonância com o proposto pelo projeto, ou seja, com o objetivo do legislador, suprime o direito de pagamento das horas extras aos teletrabalhadores, em direto e literal confronto com o artigo 7º, inciso XIII da Constituição Federal de 1988.

Observa-se que o ordenamento jurídico brasileiro, Estado democrático de direito, tem como fundamento da República a dignidade da pessoa humana. Para a efetivação do princípio maior, positivou-se no corpo da Carta Magna direitos individuais e sócias, todos com o mesmo grau de fundamentabilidade.

Nesse sentido os artigos 6º e 7º garantem de forma direta o direito ao lazer, às horas de descanso do trabalhador, quando o mesmo efetivamente frui de todos os direitos de liberdade e sociais que lhe são garantidos.

Para tanto, a Carta Magna, assim como a legislação infraconstitucional por ela recepcionada, determinam um limite diário de jornada de trabalho, bem como um limite semanal de horas de trabalho, impondo como ônus ao empregador o pagamento de horas extras, quando viole o direito fundamental do trabalhador de um limite de prestação trabalho.

Nesse sentido a doutrina e a jurisprudência nacionais vem ganhando força. Como acima asseverado, o teletrabalho tem ampla possibilidade de controle de jornada, nas diversas formas de tecnologia utilizada, bem como nos mais diversos locais de prestação laboral, não se podendo suprimir o direito ao recebimento de hora extra sob pena de violação do princípio da primazia da realidade, que rege as relações laborais, bem como de inaceitável inconstitucionalidade.

Ademias, observando-se a redação original, bem como a proveniente de emendas, observa-se uma completa dissonância entre o parágrafo ora analisado e o objetivo do projeto, eis que em seu artigo oitavo proclama a garantia das horas extras.

Dessa forma, se propõe a supressão do parágrafo único do artigo sexto, adequando-se o projeto ao mandamento Constitucional previsto nos artigos 7º e 6º, bem como ao real objetivo do projeto, reconhecimento e preservação dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

f) Da criação de novo parágrafo único disciplinando o caráter voluntário da conversão para o teletrabalho

Trataria o novo parágrafo único do Art. 6º do projeto de lei sobre o caráter voluntário da conversão, no referente à organização laboral, de trabalho presencial para teletrabalho. Para melhor entendimento da proposta, disserta-se a seguir sobre a referida temática.

O teletrabalho como forma organizacional pode ser adotado no momento da contratação do empregado ou estabelecido em momento posterior, conforme sugestão do empregador ou empregado através de negociação individual ou coletiva. Defende-se que esta conversão de trabalho presencial em teletrabalho, quando sugerida pelo empregador, deverá ser efetivada apenas com a concordância do empregado. Isto porque a mudança da forma organizacional afeta de maneira latente a vida privada e profissional do trabalhador. Ao se tornar teleempregado este trabalhador: mudará seu ambiente de trabalho (podendo este, inclusive, vir a ser sua própria residência); afastar-se-á do convívio com os colegas e chefia; passará a disciplinar seu trabalho de forma distinta no que tange a horários e autonomia laboral; dentre tantas outras situações que haverá de se adaptar.

Em vista disto, a opção pelo teletrabalho deve sempre ser chancelada pelo empregado em questão, e a recusa deste a esta conversão não pode ser escusa para dispensa justificado do empregador. Nesta linha, segue a orientação do Marco Europeu de Teletrabalho, quando dispõem: “If telework is not part of the initial job description, and the employer makes an offer of telework, the worker may accept or refuse this offer.”. Também, em momento posterior, assinala: “A worker refusal to opt for telework is not, as such, a reason for terminating the employment relationship or changing the terms and conditions of employment of that worker.”.⁴⁶

Isto posto, sugere-se a seguinte redação: “Parágrafo único. A conversão, no referente à organização laboral, de trabalho presencial para teletrabalho deverá

⁴⁶ Relatório de Implementação do Acordo Marco Europeu de Teletrabalho. Disponível em: http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Telework%20Final%20Implementation%20report%202006%20EN.pdf. Acesso em: 16 jan. 2011.

estar condicionada a concordância do trabalhador, não ensejando justificativa para a dispensa do empregado que a esta se recuse.”.

REDAÇÃO PROPOSTA

Art. 6º São direitos mínimos do empregado teletrabalhador, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I – igualdade de tratamento nos termos dos direitos garantidos aos trabalhadores pela CLT e Constituição Federal, assim como no que diz respeito à filiação sindical e negociação coletiva;

II – segurança, higiene e saúde no trabalho, observadas as disposições do art. 7º e de norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego;

III – ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, observadas as disposições do art. 7º desta Lei.

Parágrafo único. A conversão, no referente à organização laboral, de trabalho presencial para teletrabalho deverá estar condicionada a concordância do trabalhador, não ensejando justificativa para a dispensa do empregado que a esta se recuse.

Art. 7º São deveres do empregador:

I – fornecimento dos equipamentos necessários ao desempenho da função, observadas as normas regulamentadoras de saúde e segurança do Ministério do Trabalho e Emprego;

II – avaliação e fiscalização dos locais de realização do trabalho, observadas as normas regulamentadoras da saúde e segurança do Ministério do Trabalho e Emprego;

III – facilitação do acesso às informações profissionais e promoção da inclusão dos teletrabalhadores com demais funcionários da sede empresarial, visando a não exclusão do teletrabalhador em relação aos demais trabalhadores e chefias.

IV – garantia à não discriminação e qualificação profissional do teletrabalhador, através de capacitação profissional ou meios que a substituam ou complementem.

6. Da Análise do artigo 8º do Projeto de Lei 4505/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 8º O contrato de teletrabalho deverá ser escrito contemplando todos os direitos e deveres referenciados nesta Lei, bem como aqueles específicos à função que será exercida pelo empregado teletrabalhador, determinando, mesmo que em instrução de trabalho anexa, os bens a serem disponibilizados ao empregado e o local de trabalho, com indicação objetiva da carga horária, que não poderá ultrapassar a prevista na CLT.

Parágrafo único. A carga horária obedecerá ao disposto no art. 7º, inciso XIII, da Constituição Federal, sendo permitido o trabalho nos finais de semana, uma vez que se trata de jornada de trabalho aberta, sendo devidas, porém, as proporcionalidades referentes ao repouso semanal remunerado.

Comentários

O artigo oitavo do projeto encontra-se em consonância com o que se vem propondo ao longo do presente parecer. Cuida de cumprir os requisitos da CLT quando se trata de contrato de trabalho, determinando, em virtude da peculiaridade do teletrabalho, seja ele formalizado por escrito.

O projeto esta em consonância com a legislação internacional, mas especificamente com o Código do trabalho de Portugal, que pelos mesmos motivos, determina em seu artigo 166 a forma escrita, bem como os requisitos de validade do contrato:

“[...]”

4 – O contrato esta sujeito a forma escrita e deve conter:

- a) Identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes;*
- b) Identificação da actividade a prestar pelo trabalhador, com menção expressa do regime de teletrabalho, e correspondente retribuição;*
- c) Indicação do período normal de trabalho;*
- d) Se o período previsto para a prestação de trabalho em regime de teletrabalho for inferior a duração previsível do contrato de trabalho, a actividade a exercer após o termo daquele período;*
- e) propriedade dos instrumentos de trabalho bem como o responsável pela respectiva instalação e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização;*

f) Identificação do estabelecimento ou departamento da empresa em cuja dependência fica o trabalhador, bem como quem este deve contactar no âmbito da prestação de trabalho.”

Observa-se que o exemplo do país lusitano é de todo pertinente, não devendo, no entanto, ser transportado sem as devidas vênias, eis que não se adequaria inteiramente ao sistema jurídico brasileiro.

Em verdade, o artigo pré-supõe a existência de um costume na formulação contratual, objetivando verdadeira lacuna legislativa ao não mencionar a necessidade de identificação do estabelecimento da empresa em cuja dependência fica o empregado, a quem deve contactar em casos de problemas com o sistema ou ferramentas de trabalho, o período de trabalho, a propriedade dos instrumentos de trabalho, a limitação de seu uso, e a responsabilidade pela sua manutenção.

Tais minúcias são necessárias, eis que o teletrabalho, como já afirmado, pode ser prestado não apenas em domicílio, como em telecentros, de forma móvel, etc.

O parágrafo único, ao contrario do que determinava o parágrafo único do artigo sexto, garante o direito às horas extras, já que determina a obediência ao artigo 7º, XIII da Constituição Federal de 1988.

No entanto, ao mencionar a possibilidade de trabalho aos finais de semana, o faz de forma ambígua e obscura, tornado duvidosa a possibilidade de o trabalhador usufruir dos repousos semanais remunerados, devendo portanto, ser reformulado, assim como o caput do artigo.

Isto posto, propõe-se nova redação ao dispositivo

REDAÇÃO PROPOSTA:

Art. 8º O contrato de teletrabalho deverá ser escrito, contemplando os direitos e deveres referidos nesta lei, sem exclusão dos demais direitos assegurados pelo artigo 7º da Constituição Federal, bem como:

- I- O local onde será prestado o trabalho;
- II- A existência ou autorização para que o trabalho seja prestado de forma móvel;
- III- Deveres inerentes à função;
- IV- Os bens a serem disponibilizados pelo empregador, bem como a sua forma uso, a possibilidade de utilização para fins pessoais;
- V- Identificação do estabelecimento da empresa a que fica subordinado o empregado, bem como a quem este deve contactar caso necessário;
- VI- Outras especificações que se façam necessárias.

7. Da análise do artigo. 9º do Projeto de Lei 4.005/2008

REDAÇÃO ORIGINAL

Art. 9º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

EMENDA MODIFICATIVA

Art. 9º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

§1º. A legislação eleita pelas partes não pode ser inferior, em termos de proteção ao empregado, quando comparada àquela que seria aplicável em caso de omissão contratual.

§2º. Para fins desta lei, o local da prestação de serviços é aquele que apresenta conexão mais estreita com a relação de teletrabalho.

§3º. Em nenhuma hipótese a legislação aplicável implicará proteção inferior à garantida pela legislação brasileira, a qual deverá ser aplicada quando mais favorável ao empregado brasileiro ou estrangeiro residente no país.

§4º. A legislação mais favorável, para fins de aplicação do parágrafo anterior, será a que configurar melhor proteção em seu conjunto de normas.

COMENTÁRIOS

A norma contida no texto legal em tela utiliza-se do critério tradicional da *lex loci executionis*, albergada pela Súmula 207 do C. TST. Ocorre que este postulado exige adequações para ser aplicável às relações de teletrabalho em razão da dificuldade na fixação do local da prestação de serviços em um contrato de trabalho à distância que envolva pessoas, físicas e jurídicas, residentes e domiciliadas em dois ou mais países.

O teletrabalho transnacional envolve a nacionalidade do empregador, a do empregado e muitas vezes de um país diverso onde localiza-se o *servidor* que recebe o produto da prestação de serviços. Em razão dos fins lucrativos do

empregador, este, muitas vezes, utiliza-se do teletrabalho transnacional para arregimentar mão-de-obra mais barata em países cuja legislação trabalhista é menos protetiva com relação à vigente no Estado onde se encontra a sua sede. Ainda na busca pela redução de despesas, o tomador de serviços poderá ter por escopo a instalação do servidor de internet em um terceiro país, visando fixar neste o local da prestação de serviços, pois para este ciberespaço serão remetidos os serviços prestados por meio das tecnologias de informação e comunicação.

A problemática, portanto, reside na dificuldade em se identificar o lugar da prestação de serviços, visto a sua localização virtual. Questiona-se se o teletrabalhador em domicílio ou móvel, que presta serviços *on line*, o faz no local onde reside, no local da sede da empresa – para onde envia os seus serviços – ou no local de hospedagem do site no qual está conectado.

Em face desta dificuldade, é mister o amparo no Direito Comparado. É paradigmática a regulamentação do teletrabalho pelo Código de Trabalho de Portugal que, atendendo diretrizes da Convenção de Roma de 1980, estabelece que o contrato de teletrabalho rege-se pela lei escolhida pelas partes. Na falta de escolha de lei aplicável, no entanto, o contrato de trabalho é regulado pela lei do Estado com o qual apresente uma conexão mais estreita, onde se atende à lei do Estado em que o trabalhador, no cumprimento do contrato, presta habitualmente o seu trabalho, mesmo que esteja prestando serviços em outro país temporariamente ou à lei do Estado em que esteja situado o estabelecimento onde o trabalhador foi contratado, se este não presta habitualmente o seu trabalho no mesmo Estado.

Estes critérios, conforme estabelece a referida lei portuguesa, no entanto, podem ser elididos quando o conjunto de peculiaridades demonstre uma circunstância mais estreita com outro país. Mesmo quando aplicável a lei de um país por força dos critérios supracitados, podem ser aplicadas preferencialmente disposições imperativas de outro Estado com o qual o contrato possua conexão estreita, se o ordenamento jurídico deste determinar a aplicação de suas leis ao contrato. Para tanto, deve ter-se em conta a natureza e o objeto das disposições

imperativas, bem como as conseqüências resultantes tanto da aplicação como da não aplicação de tais preceitos.

Cumprido ressaltar que, nos termos da norma codificada portuguesa, a escolha pelas partes da lei aplicável ao contrato de trabalho não pode privar o trabalhador da proteção que lhe garantem as disposições imperativas do Código de Trabalho de Portugal, caso fosse a lei portuguesa a aplicável em situação em que ausente a escolha das partes. Aqui também o princípio da proteção se mostra presente e aplicável ao teletrabalho internacional.

O Princípio da Proteção, norteador do Direito do Trabalho, é subdividido, conforme doutrina clássica de Américo Plá Rodríguez, em três regras, sendo que uma desta estabelece que, havendo duas ou mais normas aplicáveis ao caso concreto, deve ser utilizada a mais benéfica ao trabalhador. Dentre as funções dos princípios jurídicos, estes possuem, em sua fase pré-jurídica, o objetivo de servir como proposições fundamentais a uma direção coerente na construção de novas normas jurídicas. O referido princípio, portanto, deve nortear a eleição do critério definidor da norma aplicável.

Destarte, no teletrabalho internacional, quando a autoridade judiciária brasileira tiver jurisdição, a legislação aplicável deve ser a que apresenta conexões mais estreitas com a relação de trabalho, desde que não implique proteção inferior com relação ao Direito do Trabalho brasileiro, cujas normas possuem força imperativa em território nacional e não podem ser afastadas em prejuízo do empregado brasileiro.

Para a adequada verificação da lei mais favorável, a fim de evitar-se a aplicação de legislação inferiormente protetora com relação à brasileira, mostra-se razoável a adoção da teoria do conglobamento. Respeitando-se a legislação trabalhista como um conjunto global, o magistrado deve analisar qual o Direito é mais benéfico em atenção à totalidade das normas que o compõe.

Isto posto, propõe-se nova redação para o dispositivo do projeto de lei ora em comento:

Art. 9º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

§1º. A legislação eleita pelas partes não pode ser inferior, em termos de proteção ao empregado, quando comparada àquela que seria aplicável em caso de omissão contratual.

§2º. Para fins desta lei, o local da prestação de serviços é aquele que apresenta conexão mais estreita com a relação de teletrabalho.

§3º. Em nenhuma hipótese a legislação aplicável implicará proteção inferior à garantida pela legislação brasileira, a qual deverá ser aplicada quando mais favorável ao empregado brasileiro ou estrangeiro residente no país.

4§. A legislação mais favorável, para fins de aplicação do parágrafo anterior, será a que configurar melhor proteção em seu conjunto de normas.

REDAÇÃO PROPOSTA

Art. 9º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

§1º. A legislação eleita pelas partes não pode ser inferior, em termos de proteção ao empregado, quando comparada àquela que seria aplicável em caso de omissão contratual.

§2º. Para fins desta lei, o local da prestação de serviços é aquele que apresenta conexão mais estreita com a relação de teletrabalho.

§3º. Em nenhuma hipótese a legislação aplicável implicará proteção inferior à garantida pela legislação brasileira, a qual deverá ser aplicada quando mais favorável ao empregado brasileiro ou estrangeiro residente no país.

4§. A legislação mais favorável, para fins de aplicação do parágrafo anterior, será a que configurar melhor proteção em seu conjunto de normas.

ANEXO I – PROPOSTA PARA REDAÇÃO DA LEI

Art. 1º Para os fins desta Lei, entende-se como teletrabalho toda a forma de trabalho desenvolvida com subordinação jurídica, que se realize de forma habitual em um ou mais lugares diversos do local de trabalho regular, sendo utilizadas para realização das atividades laborativas tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Parágrafo único. Entende-se por local de trabalho regular a sede da empresa ou qualquer outro local onde normalmente ocorre a produção e/ou onde são normalmente esperados os resultados do exercício laborativo

Art. 2º O teletrabalho poderá ser realizados em telecentros, assim conceituados como edificações idealizadas para o teletrabalho, dotadas de aparelhos de informática e de telecomunicação, e destinadas à utilização pelos empregados de uma ou várias empresas ou pelos trabalhadores autônomos classificados como teletrabalhadores, não sendo considerados locais de trabalho regular.

Parágrafo único. No caso de dano de impossível individuação ou ocasionado pela inadequação estrutural do local de trabalho, respondem subsidiariamente as empresas que compartilham o telecentro pelos danos causados aos teletrabalhadores.

Art. 3º O teletrabalho deve servir como instrumento para o aumento dos índices de emprego, além de patrocinar a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, estimulando ainda o crescimento econômico eco-compatível.

Parágrafo único. Fica assegurada a reserva de, pelo menos, vinte por cento de todos os postos de trabalho nacionalmente ofertados na modalidade em domicílio ou teletrabalho aos trabalhadores com deficiência.

Art. 4º O Estado brasileiro adotará as medidas necessárias para:

- I – estimular a criação de postos de teletrabalho nas empresas privadas e na Administração Pública;
- II – incentivar a adoção do teletrabalho no setor privado, por meio políticas de incentivo fiscal a serem estabelecidas por legislação complementar;
- III – elevar o nível de capacitação profissional dos trabalhadores por meio de mecanismos tradicionais e inovativos de formação viabilizados pelo Ministério do Trabalho e Emprego;
- IV – promover novas formas de organização do trabalho baseadas no teletrabalho.

Art. 5º A relação de emprego no teletrabalho terá como fundamentos os mesmos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, atendendo aos princípios e prerrogativas ali dispostos, em especial em seu art. 3º, ressalvadas as disposições e particularidades aplicáveis ao tema e previstas nesta Lei, bem como em convenção coletiva ou acordo coletivo.

Art. 6º São direitos mínimos do empregado teletrabalhador, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

- I – igualdade de tratamento nos termos dos direitos garantidos aos trabalhadores pela CLT e Constituição Federal, assim como no que diz respeito à filiação sindical e negociação coletiva;
- II – segurança, higiene e saúde no trabalho, observadas as disposições do art. 7º e de norma regulamentadora do Ministério do Trabalho e Emprego;
- III – ressarcimento dos gastos extraordinários decorrentes das funções inerentes ao teletrabalho e não previstos na remuneração, observadas as disposições do art. 7º desta Lei

Parágrafo único. A conversão, no referente à organização laboral, de trabalho presencial para teletrabalho deverá estar condicionada a concordância do trabalhador, não ensejando justificativa para a dispensa do empregado que a esta se recuse.

Art. 7º São deveres do empregador:

I – fornecimento dos equipamentos necessários ao desempenho da função, observadas as normas regulamentadoras da saúde e segurança estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego;

II – avaliação e fiscalização dos locais de realização do trabalho, observadas as normas regulamentadoras da saúde e segurança estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego;

III – facilitação do acesso às informações profissionais e promoção da inclusão dos teletrabalhadores com demais funcionários da sede empresarial, visando a não exclusão do teletrabalhador em relação aos demais trabalhadores e chefias.

IV – garantia à não discriminação e qualificação profissional do teletrabalhador, através de capacitação profissional ou meios que a substituam ou complementem.

Art. 8º São deveres do empregado teletrabalhador:

a) habitualidade e pessoalidade na execução de suas funções;

b) informação periódica de acordo com as diretrizes empregatícias previamente estabelecidas, seja de forma *on line* ou *offline*;

c) manutenção adequada dos equipamentos e materiais que lhe forem disponibilizados pelo empregador, bem como conservação e asseio do seu ambiente de trabalho, observadas as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho;

d) prestação de contas quanto aos gastos ordinários e extraordinários decorrentes das funções inerentes à devida execução do trabalho.

Art. 9º O contrato de teletrabalho deverá ser escrito, contemplando os direitos e deveres referidos nesta lei, sem exclusão dos demais direitos assegurados pelo artigo 7º da Constituição Federal, bem como:

- I - O local onde será prestado o trabalho;
- II - A existência ou autorização para que o trabalho seja prestado de forma móvel;
- III - Deveres inerentes à função;
- IV - Os bens a serem disponibilizados pelo empregador, bem como a sua forma uso, a possibilidade de utilização para fins pessoais;
- V- Identificação do estabelecimento da empresa a que fica subordinado o empregado, bem como a quem este deve contactar caso necessário;
- VI- Outras especificações que se façam necessárias.

Art. 10º Nos casos de trabalho transnacional, deverá ser aplicada a lei do local da prestação do serviço, salvo disposição contratual em contrário.

§1º. A legislação eleita pelas partes não pode ser inferior, em termos de proteção ao empregado, quando comparada àquela que seria aplicável em caso de omissão contratual.

§2º. Para fins desta lei, o local da prestação de serviços é aquele que apresenta conexão mais estreita com a relação de teletrabalho.

§3º. Em nenhuma hipótese a legislação aplicável implicará proteção inferior à garantida pela legislação brasileira, a qual deverá ser aplicada quando mais favorável ao empregado brasileiro ou estrangeiro residente no país.

§4º A legislação mais favorável, para fins de aplicação do parágrafo anterior, será a que configurar melhor proteção em seu conjunto de normas.

**ANEXO II – CURRÍCULO LATTES DA COORDENADORA DO GRUPO DE
PESQUISAS NOVAS TECNOLOGIAS E RELAÇÕES DE TRABALHO
(PUCRS/CNPq)**

Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1994), Mestrado em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1999), Doutorado em Direito - Universidad de Burgos (2001). Presentemente, realiza estudos de Pos-Doutorado na Universidade Federal de Santa Catarina com tema de pesquisa “O valor social do trabalho e o princípio da fraternidade: reflexões sobre o teletrabalho para os trabalhadores com necessidades especiais”, sob a coordenação da Profª Drª Olga Maria Boschi de Aguiar de Oliveira.

Atualmente é professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com ênfase no Pós-Graduação, onde ministra as disciplinas de Metodologia da Pesquisa Jurídica e Novas Tecnologias e Relações de Trabalho . Na graduação e pós-graduação, leciona ainda as disciplinas de Direito do Trabalho, Prática e Processo do Trabalho.

Desenvolveu e desenvolve pesquisas envolvendo os temas : ensino jurídico, trabalho infantil, teletrabalho, direito laboral e inovações tecnológicas.

Possui experiência na administração acadêmica, tendo sido coordenadora do Departamento de Prática Jurídica da PUCRS (2005-2008) e Coordenadora de Curso (2005-2008).

Integrou a lista tríplice (2008) para preenchimento da vaga de Desembargador Federal do Trabalho reservada aos advogados no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (quinto constitucional).

Integrante do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/RS (2010) e Conselheira da AGETRA/RS – Associação dos Advogados Trabalhistas do Rio Grande do Sul..

Advogada, sócia-diretora de Banca de Advogados em Porto Alegre/RS/Brasil (Denise Fincato Advocacia SS LTDA)

. ANEXO III –MATÉRIA VEICULADA NO JORNAL DO CORREIO DO POVO

Nosso Colaborador

ANO 116 Nº 190 - PORTO ALEGRE, SEXTA-FEIRA, 8 DE ABRIL DE 2011

Teletrabalho ou escravidão digital?

Denise Fincato

Está na iminência de ir ao Senado Federal o projeto de lei n 4.505/08, que conceitua e regulamenta o teletrabalho (ou trabalho à distância) no Brasil. O projeto tem por principal objetivo adaptar o fenômeno à Consolidação das Leis do Trabalho e a demais leis aplicáveis às relações de emprego. Em sua passagem pela Câmara dos Deputados, ganhou relevante acréscimo da gaúcha Manuela D'Ávila, no sentido de fazê-lo ferramenta para inclusão obrigatória de deficientes no mercado laboral.

Como é fruto de movimentos mais amplos, principalmente o da globalização, não se trata de algo exclusivamente brasileiro ou de novidade no cenário internacional. Destacam-se, neste sentido, o Marco Europeu do Teletrabalho de 2002, o Código de Trabalho Português (equivalente à nossa CLT) em sua alteração de 2003 e até a Declaração de Buenos Aires de 2010, como momentos de importante reflexão de suas características e de seus principais problemas.

Do projeto em si, o que mais chama a atenção é o fato de que, de pronto, exclui a limitação da jornada de trabalho (oito horas diárias e 44 semanais), dizendo que, por suas peculiaridades, o teletrabalho não a admite. Ora, num país onde se fala em regulamentação do registro eletrônico de ponto, não se pode admitir tal heresia. A tecnologia deve servir não apenas como instrumento para o trabalho, mas também para o controle do próprio trabalho. Com isto, obviamente possível o cômputo e pagamento de adicionais pelo excesso de trabalho.

Outro grande problema vai além do alcance da legislação nacional: o teletrabalho transnacional.

Embora o projeto fixe como aplicável a lei do local da execução do trabalho (em tese onde está o teletrabalhador, então), no teletrabalho transnacional, haverá o problema do limite da jurisdição e da força de suas ferramentas. Explico-me: no trabalho à distância para empresas não brasileiras, os contratos são feitos e acontecem inteiramente pela Internet. Tudo vai bem, até que vai mal. E então: como cobrar via Justiça brasileira os direitos trabalhistas (ou indenizações correspondentes) dos teletrabalhadores brasileiros em face das empresas estrangeiras? Há acordos de cooperação judiciária suficientes e eficazes para tal? Ocultos em endereços falsos, com sites alocados em países estapafúrdios, supostos empregadores praticam crimes contra a organização do trabalho e, de seus

atos fraudulentos, prejuízos irrecuperáveis são gerados aos trabalhadores (vítimas imediatas) e a toda a sociedade brasileira.

Por agora, necessária a união da bancada gaúcha no Senado, fazendo com que a legislação sobre o teletrabalho não o emperre enquanto fenômeno socioeconômico necessário à modernização do modo de trabalhar, tampouco o legalize como uma nova forma de escravidão. Uma boa lei só existe quando entende e reflete as necessidades sociais. Para adiante, imprescindível o empenho do Executivo nacional nos foros internacionais, no sentido de agilizar os passos para a globalização da Justiça.

Professora universitária e advogada trabalhista