

A ROTATIVIDADE NO *CALL CENTER*: UM OLHAR A PARTIR DOS JOVENS DE UM *CALL CENTER* EM TERESINA, PIAUÍ

TURNOVER AT THE *CALL CENTER*: A LOOK FROM YOUNG PEOPLE AT A *CALL CENTER* IN TERESINA, PIAUÍ

Johnne Petterson de Sousa Araujo¹

1

DOI: <https://doi.org/10.22481/sertanias.v4i2.12630>

Resumo: A metamorfose do mundo de produção capitalista global se modifica historicamente, ampliando sua capacidade a partir de suas transições no que se refere ao seu modo de organização do labor, do emprego e da produção. As revoluções industriais e tecnológicas apresentam, em grande medida, este rearranjo e traz à tona “novas” modificações advindas desta metamorfose do capital no século XXI. Considerando as sociedades contemporâneas, que se desenvolvem a partir de uma lógica de produção capitalista, baseada na telemática, surgem diversos ramos intermediários na atividade produtiva intensivos em informação, comunicação, dentre eles, os *Call Center*. A reestruturação produtiva reconfigura as variáveis do trabalhador e sua forma de inserção no mundo do trabalho. Fatores que outrora não eram apropriados pelo capital como por exemplo, a dimensão subjetiva passam a ser apoderados pelo modo de organização do trabalho, em sua nova roupagem de acumulação flexível, tercerismo e outros arranjos que captura o trabalhador e altera suas experiências nas relações do labor. Diante deste contexto, esse estudo é sobre o trabalho de jovens em uma empresa de *Call Center* em Teresina, Piauí. Portanto, busca-se compreender como se constitui o trabalho de jovens teresinenses em *Call Center* ante aos processos de superexploração da força de trabalho em um contexto de deformação do mundo do trabalho. No que se refere os procedimentos teórico metodológicos, as categorias e conceitos chaves são: tercerismo, flexibilidade, intensificação do setor de serviços, superexploração do trabalho, *Call Center*, telemarketing, precarização do trabalho, trabalho emocional. Por meio dessas categorias, busca-se compreender como os jovens de Teresina veem no *Call Center* uma forma de ingressar no mercado de trabalho. A questão de como vem se constituído o trabalho nos espaços de *Call Center*, sobretudo da força de trabalho jovens, chamou atenção, uma vez que os trabalhadores estão inseridos em um contexto de deformações em esfera global, do labor. A partir das entrevistas realizadas com esses jovens, é possível afirmar que o trabalho por eles realizado era considerado como um “*trampolim*”, sobretudo para aqueles que estão/estavam no ensino superior ou que já concluíram. Diante dessa realidade, restam continuar como *operador(a) de telemarketing*, a não se encontrarem incorporados pela tragédia do desemprego. Porém, não consideravam a função que exerciam como um emprego, mais apenas um meio para custear necessidades para continuarem construindo uma outra alternativa de “projeto de vida”.

¹ Graduação em Geografia pela Universidade Federal do Piauí. Graduando em Direito pela Faculdade Estácio de Teresina. Mestrado em Sociologia pela Universidade Federal do Piauí. E-mail: johnne12101982@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0534-1392>



Palavras Chave: *Call Center*, Jovens Trabalhadores, Operador de Telemarketing, Trabalho por um Fio, Trabalho Emocional.

Abstract: The metamorphosis of the world of global capitalist production changes historically, expanding its capacity based on its transitions in terms of its way of organizing labor, employment and production. The industrial and technological revolutions present, to a large extent, this rearrangement and bring to light “new” modifications arising from this metamorphosis of capital in the 21st century. Considering contemporary societies, which develop from a capitalist production logic, based on telematics, several intermediary branches emerge in productive activity intensive in information and communication, among them, Call Centers. Productive restructuring reconfigures the worker's variables and their form of insertion in the world of work. Factors that were previously not appropriated by capital, such as the subjective dimension, are now taken over by the way work is organized, in its new guise of flexible accumulation, outsourcing and other arrangements that capture the worker and alter their experiences in labor relations. Given this context, this study is about the work of young people in a Call Center company in Teresina, Piauí. Therefore, we seek to understand how the work of young people from Teresina in Call Centers is constituted in the face of processes of overexploitation of the workforce in a context of deformation of the world of work. Regarding theoretical and methodological procedures, the key categories and concepts are: outsourcing, flexibility, intensification of the service sector, overexploitation of work, Call Center, telemarketing, precarious work, emotional labor. Through these categories, we seek to understand how young people in Teresina see the Call Center as a way of entering the job market. The question of how work has been constituted in Call Center spaces, especially for the young workforce, has drawn attention, since workers are inserted in a context of deformations in the global sphere, of work. From the interviews carried out with these young people, it is possible to affirm that the work they carried out was considered a “stepping stone”, especially for those who are/were in higher education or have already completed it. Faced with this reality, all they have to do is continue as a telemarketing operator, so as not to find themselves caught up in the tragedy of unemployment. However, they did not consider the role they performed as a job, but just a means to cover their needs to continue building another alternative “life project”.

Keywords: Call Center, Young Workers, Telemarketing Operator, Working by a Thread, Emotional Work.

Resumen: La metamorfosis del mundo de la producción capitalista global cambia históricamente, ampliando su capacidad a partir de sus transiciones en términos de su forma de organizar el trabajo, el empleo y la producción. Las revoluciones industrial y tecnológica presentan, en gran medida, este reordenamiento y sacan a la luz “nuevas” modificaciones derivadas de esta metamorfosis del capital en el siglo XXI. Considerando las sociedades contemporáneas, que se desarrollan desde una lógica de producción capitalista, basada en la telemática, emergen varias ramas intermediarias en la actividad productiva intensiva en información y comunicación, entre ellas, los Call Centers. La reestructuración productiva reconfigura las variables del trabajador y su forma de inserción en el mundo del trabajo. Factores que antes no eran apropiados por el capital, como la dimensión subjetiva, ahora son asumidos por la forma en que se organiza el trabajo, en su nueva forma de acumulación flexible, subcontratación y otros acuerdos que capturan al trabajador y alteran sus experiencias en las





relaciones laborales. En este contexto, este estudio trata sobre el trabajo de jóvenes en una empresa de Call Center en Teresina, Piauí. Por lo tanto, buscamos comprender cómo se constituye el trabajo de los jóvenes teresinos en los Call Centers frente a procesos de superexplotación de la fuerza laboral en un contexto de deformación del mundo del trabajo. En cuanto a los procedimientos teóricos y metodológicos, las categorías y conceptos clave son: subcontratación, flexibilidad, intensificación del sector servicios, sobreexplotación del trabajo, Call Center, telemarketing, trabajo precario, trabajo emocional. A través de estas categorías, buscamos comprender cómo los jóvenes de Teresina ven el Call Center como una forma de inserción laboral. Ha llamado la atención la cuestión de cómo se ha constituido el trabajo en los espacios de los Call Center, especialmente para la fuerza laboral joven, ya que los trabajadores se insertan en un contexto de deformaciones en la esfera global, del trabajo. De las entrevistas realizadas a estos jóvenes, es posible afirmar que el trabajo que realizaron fue considerado un “trampolín”, especialmente para quienes están/estuvieron en la educación superior o ya la completaron. Ante esta realidad, no les queda más que continuar como operadores de telemarketing para no verse atrapados en la tragedia del desempleo. Sin embargo, no consideraban el rol que desempeñaban como un trabajo, sino sólo un medio para cubrir sus necesidades para seguir construyendo otro “proyecto de vida” alternativo.

Palabras clave: Call Center, Trabajadores Jóvenes, Operador de Telemarketing, Trabajar por un Hilo, Trabajo Emocional

Introdução

O crescimento do *Call Center* no Brasil e em específico no estado do Piauí, no município de Teresina, é decorrente de diversos fatores econômicos, políticos, sociais. Verifica-se que esse setor de serviços proporciona elevada oferta de emprego no mundo do trabalho, mas acompanhado de altos índices de rotatividade, despertando o interesse de várias áreas do conhecimento para essa realidade e seus motivos. Demandando à análise do pesquisador social e do trabalho e diante da ausência de estudos locais que relatem intervenções nesse segmento, faz-se relevante a investigação de elementos que contribuam para elucidar tal problema na perspectiva da Sociologia, reunindo achados de pesquisa que despertem reflexões em favor da prática profissional sobre o mesmo.

Para tanto, estabeleceu-se as categorias temáticas que lhe foram norteadoras: aproximações conceituais a respeito do *call center*, o trabalho em *call center* e o perfil do trabalhador; a rotatividade nesse ramo de atividade, seus motivos e implicações; sua relação com os fatores do trabalho emocional e suas implicações no trabalho.





A justificativa do estudo acerca dos setores de *Call Center* se dá pelo fato de ser um dos setores que mais oferecem postos de trabalho, em grande medida para jovens iniciantes no mundo do trabalho. No presente estudo, busca-se investigar os fatores que encadeiam a rotatividade de pessoas neste segmento, no qual apresenta expansão progressiva dentro do nosso país, podendo auxiliar diversos gestores de *call center* a acompanhar e controlar esses fatores que geram custos para as organizações.

Diante deste contexto, esse estudo é sobre o trabalho de jovens em uma empresa de *Call Center* em Teresina, Piauí. Portanto, busca-se compreender como se constitui o trabalho de jovens teresinenses em *Call Center* ante aos processos de superexploração da força de trabalho em um contexto de deformação do mundo do trabalho.

A motivação para pesquisar esse tema emergiu da nossa experiência de trabalho em empresa desse ramo, quando surgiu uma inquietação sobre a vivência juvenil voltadas à permanência na atividade, bem como aos processos de opressão geracional e a necessidade perante as limitações de oportunidades de trabalho em Teresina.

De acordo com Mobley (1992, p. 30) “a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal”. Portanto, a organização deve conhecer os aspectos que causam o *turnover* por ser um fator diretamente ligado a produtividade e satisfação dos funcionários.

Faz-se relevante destacar que a rotatividade dentro de uma empresa pode ser por parte do emprego ou do empregador. Diversos motivos podem ser as causas dos desligamentos: por parte dos funcionários pode ocorrer por fatores como remuneração, desmotivação, oportunidades de crescimento em outra empresa, falta de comprometimento, desvalorização de seu trabalho e falta de oportunidades de crescimento na empresa atual. Porém, de acordo Mobley (1992), a maioria dos desligamentos ocorre por parte da empresa, alegando que os funcionários demonstram pouco interesse em fazer parte da organização, diminuindo a produtividade, elevando o índice de absenteísmos e falta de interesse no trabalho.





Referencial teórico

Call center: "aproximações conceituais"

Em meados dos anos 2000, a definição de telemarketing avançou no sentido do que se conhece atualmente como *Call Center*. Uma estrutura concebida com fundamento do conceito/definição de plataforma, associado a uso da tecnologia da informação, à chegada da *internet*.

O *Call Center*, em princípio, é entendido como uma central de atendimento/relacionamento que tem como finalidade estabelecer a conexão entre os clientes e a empresa. Para isso, implica uma soma de recursos, tais como: computador, ferramenta de telecomunicações, *Headset*, sistemas, operadores/colaboradores, para proporcionar a interação com os clientes, como também compradores, e usuários e possibilita atender uma volumosa quantidade de ligações ao mesmo tempo.

No entendimento de Mancini (2001), o *Call Center* despontou no período em que as empresas/companhias perceberam a demanda de não só responder às necessidades do mercado, como também de prever as mesmas, superando as perspectivas dos clientes, consumidor. Dessa forma, o *Call Center* deixou de prestar um retorno às necessidades do mercado e passou a possibilitar benefícios complementares, buscando ampliar o bem-estar do cliente, consumidor. Porém, em muitos casos, esse cenário acaba se tornando incômodo para o mesmo. Os consumidores, por sua vez, podem solicitar o bloqueio de chamadas telefônicas oriundas desse setor.

Os estados promulgaram normas de regulação para esse setor. No estado do Piauí a lei de número 5.890/2009, que regulamenta os serviços oferecidos pelo *Call Center*, por exemplo, só permite que as empresas realizem chamadas em horário comercial, e a que descumprir essa regra poderá ser multada. Ademais, em muitos estados, existe orientações do Procon regional e até mesmo do Ministério Público, controlando a demanda de prever as necessidades do cliente. No entanto, é presumível entender que, na prática, isso em grande medida não acontece. Existe a lei, mas não é percebida sua eficácia, pois a qualquer hora do dia, recebemos ligações de empresas oferecendo serviços, gerando incômodo.

A respeito das definições/conceitos, é possível determinar os *Call Centers* como sistemas sustentados na associação de telecomunicações e informática, que permitem a inclusão





entre infraestrutura, tecnologias informacionais e relações humanas. Surge com o propósito de processar um dado monte de chamadas telefônicas e gerenciar o relacionamento entre uma certa empresa e seus clientes. Nos segmentos organizacional/empresarial, os *Call Centers* são vistos como um instrumento competitivo, dado que sua dimensão viabiliza a retenção de custos operacionais conectados à movimentação ou à infraestrutura (MANCINI 2001).

A definição/conceito de *Call Centers* já perdura há um bom período, como meios de atendimento atuando há tempos. Contudo, na década 1990 do século passado, ocorreu um aumento significativo da indústria de serviços, estimulado pelo avanço das tecnologias de telefonia e informática (COSTA 1999).

Call Centers são conhecidos como lugares “bons” para a prática de negócios, tal como uma venda, prática de um serviço, anotação de contestação/reclamação ou cobrança de título. Os conhecidos *Call Centers* são na época atual uma das amplas tendências de fornecimento de serviços de telecomunicações, e que um dos obstáculos das empresas moderna está em saber usar o *Call Center* como um diferencial concorrente para os seus negócios (MADRUGA 2009).

Como um dos fenômenos mais expressivo no setor de serviços, os *Call Centers* são um meio de interatividade entre empresas/clientes, aqui também compradores/usuários, constituído por um centro preenchido de contatos determinados de formato virtual ou remota. O que se foi vivenciado no contexto de pandemia do covid 19.

O setor de *Call Centers* se apresenta como uma área, a grosso modo, evidenciado por lei federal, lei estadual, normas e regulações exercida pelo poder público (estadual e municipal). Tais como o decreto-lei nº 6.523/2008, este revogado pelo decreto-lei de nº 11.034, de 2022 concebido com o objetivo de acrescentar com ocorrências particulares do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), o Código de Defesa do Consumidor; a Norma Regulamentadora (NR-17), que dispõe os critérios levando em consideração o “bem-estar” e produtividade. A título de exemplo, a NR-17 encontra-se inclinada para o ajuste das premissas de trabalho, para os critérios relevantes para estabelecimento de material no *Call Centers*, para os maquinários geralmente empregados na central de atendimento ou central de relacionamento, para parâmetros de exigências ambientais, para adequar as relações empregador e empregado, dentre outros (MADRUGA 2009).

Compreendo o trabalho em *call center* e o perfil do trabalhador



Com o decurso do processo de globalização, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias, novas formas de trabalho ganharam espaço, amparadas pelas demandas de agilidade e prontidão do mercado. Como resultado desse processo, muitos empregos foram gerados, no entanto, a qualidade de vida no trabalho não foi atrelada ao desenvolvimento das ocupações que surgiram. Segundo Ferreira (2005), o mercado de trabalho passou a valorizar um profissional mais qualificado, fundamentando-se no paradigma do conhecimento para a captação de recursos humanos.

Uma das novas ocupações de trabalho que surgiram nesse contexto foi o do *Call Center*, que teve seus primeiros momentos nos anos de 1960, embora atuasse apenas no recebimento de reclamações. Esse segmento de atendimento, a princípio não exigia muitas informações por parte dos trabalhadores para o funcionamento desse trabalho. No entanto, a partir de 1990, surgiram as Centrais de Atendimento, já mais complexas. Com um maior número de atividades, como a verificação de satisfação, de fidelização dos clientes e de conquista de novos clientes, por exemplo, essa nova proposta tornou necessário que o trabalhador obtivesse um conhecimento específico para o exercício profissional (GUIMARÃES, 2012).

Todavia, como atuam e o que são? Atualmente, conhecidas habitualmente como *Call Center*, segundo Ziliotto e Oliveira (2014), esses *Call Center* podem ser assim compreendidos como locais onde são realizadas ou recebidas chamadas telefônicas visando efetivar processos de venda, marketing e atendimento aos clientes.

No que diz respeito à normatização do trabalho em *call center*, é relevante apontar que não existe uma lei especial para a profissão de operador de teleatendimento, sendo aplicadas as leis comuns que regem o trabalho na Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. Embora a Portaria 397, de 9 de outubro de 2002, refira-se ao *operador de telemarketing*, o faz apenas com a finalidade de classificar as ocupações para instituir a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (MANNRICH, 2010).

Porém, conforme Mannrich (2010), aponta, existe no Brasil, uma norma regulamentadora (NR) que fixa condições especiais para o desempenho da ocupação, visando garantir a saúde do trabalhador. Destaca-se um dos itens dessa norma:

o item 5.3 do Anexo II, estabelece jornada máxima de 6 (seis) horas para atividade efetiva e contínua nos centros de telemarketing, incluídas as pausas para descanso, de dois períodos descontínuos de dez minutos contínuos cada (item 5.4.1, “b”), além de intervalo para repouso e alimentação de no mínimo

vinte minutos, sem prejuízo de outras modalidades de pausas. As pausas estão incluídas na jornada (2010, p. 77).

Além disso, é necessário compreender algumas especificidades do trabalho realizado em *Call Center*. Segundo Ziliotto e Oliveira (2014), o trabalho realizado em *Call Center* é dividido em três tipos: receptivo, quando o trabalhador recebe a solicitação do atendimento dos clientes, seja para tirar dúvidas, solicitar serviços ou receber reclamações; ativo, quando o trabalhador realiza a ligação com o intuito de ofertar produtos e serviços; e o misto, que realiza os dois tipos de atividades acima citadas.

No entanto, faz-se necessário levar em consideração que essas divisões acarretam diferenças de trabalho, controle, energia e cobranças por parte dos gestores. O trabalhador receptivo tem índices avaliativos referentes à qualidade do atendimento e o seu tempo médio, enquanto que o trabalhador ativo possui índices avaliativos referentes a metas de vendas. (ZILIOTTO; OLIVEIRA, 2014).

Em relação ao perfil do trabalhador em *Call Center*, Ziliotto e Oliveira (2014) certificam:

pode-se observar que o mercado de call center investe em situações específicas em função da dificuldade de reter profissionais: primeira experiência profissional, excluídos do mercado de trabalho em função de questões como idade, opção sexual, apresentação pessoal ou afastamento por tempo prolongado do mercado (2014, p.173).

Desse modo, o trabalho no *Call Center* é compreendido como sendo uma ocupação temporária, uma oportunidade de garantir a renda e/ou custear cursos, especializações a serem aproveitadas futuramente em outras empresas, ou, como designam Silva e Mocelin (2009), um emprego *trampolim*. Segundo esses autores, o *Call Center* possui essa particularidade por diversos aspectos próprios do setor. Atestam que a ocupação de telemarketing é geralmente conhecida como de “baixo lucro e pouco valor agregado, caracterizando empregos com baixos salários e condições precárias de trabalho, mão-de-obra descartável, alta rotatividade e de aplicação de princípios tayloristas na organização do trabalho” (p. 61).

Explicando esse último ponto, Sá e Sá (2014) especificam alguns dos parâmetros de organizações do trabalho em *Call Center*:

Tipicamente, a função realizada pelo funcionário de contato do call center é altamente monitorada e sustentada em suportes sofisticados de informação. Considera-se que o desenvolvimento dessa componente tecnológica pode facilitar a rapidez de acesso à informação e garantir certa

uniformização/consistência nas respostas. Estaremos, assim, perante uma função padronizada e rotineira, que, tal como Taylor defendia, recorre a uma análise minuciosa das tarefas de modo a determinar o processo mais econômico e eficaz de organizar o trabalho (2014, p. 664).

Desse modo, afigura decorrer que as exigências do segmento do *Call Center* fazem com que os trabalhadores não se identifiquem com a função, resultando em trabalhadores com o tempo reduzido de trabalho na empresa. Uma característica desse setor é que algumas exigem trabalhadores jovens, escolarizados, qualificados e criativos, mas não ofertam condições de ascensão profissional, aliado a baixos salários, controle e ritmo de trabalho intenso. E além desses inconvenientes, senão ocorrência deles, a função de operador de telemarketing está associada à presença de sintomas de estresse, segundo sinaliza Takahashi (2014), em decorrência das grandes exigências de desempenho.

Observa-se, assim, que a ocupação em *Call Center* apresenta singularidades que podem propiciar o aparecimento de adoecimentos relacionadas ao trabalho e ao estresse gerado pelo mesmo, sendo necessário atentar-se para o índice de adoecimento no trabalho, visando propor medidas interventivas sobre tal aspecto. Esses e os demais aspectos apresentados sobre a profissão estariam ligados à grande rotatividade nas empresas, por gerar uma falta de identificação dos trabalhadores não somente com a função, como também com a categoria profissional (SILVA; MOCELIN, 2009).

Essa falta de identificação dos trabalhadores de *Call Center* é repercutida até mesmo na organização dos trabalhadores do segmento em movimento sindical, que se mostra restrita. Por consequência, não só, mas isso faz com que não haja um engajamento pela busca de melhorias das condições de trabalho. E se não há quem lute por mudanças, as mesmas acabam não acontecendo e os índices de insatisfação com o emprego tendem a crescer, aumentando a rotatividade.

Para além de indicadores quantitativos de rotatividade no *call center*

As mudanças políticas, econômicas e sociais emergentes no contexto social contemporâneo propagam o crescimento da competitividade entre inúmeros atores econômicos que constituem o plano social no Brasil. Esta competitividade tem se refletido cada vez mais nos indivíduos, que procuram mais e mais se aperfeiçoar para estarem aptos a atuarem nos diversos segmentos do mercado. O que não necessariamente reflete essa aptidão buscada

pelos indivíduos. A isso, é possível indagar: o que leva os indivíduos a saírem de uma empresa e similarmente o que leva as empresas a desempregá-los? Com base nessa abordagem, observa-se que a rotatividade de trabalhadores é um enfoque relevante na dimensão gerencial. Como sinaliza Mobley (1992), para gerenciar a rotatividade de indivíduos é relevante assumir as consequências positivas e negativas. Estas complicações podem ser tanto para empresas como para os que são desligados e os que permanecem, implicações sobre os indivíduos, suas carreiras e autoidentidade.

Segundo Mobley (2002), inúmeras empresas brasileiras têm problemas em manter seus “colaboradores” ao longo do ano, gerando uma rotatividade que chega a mais de 40%. E o segmento de *Call Center* é um dos maiores empregadores do Brasil, segundo levantamento do Ministério da Economia/ME (2019). No entanto, apresenta uma contradição, ou seja, setor que mais gera postos de trabalho formal, que é visto por muitos jovens, em condições de primeiro emprego, também apresenta altas taxas de rotatividade, como é destacado por diversos estudos (OLIVEIRA, 2004; BRAGA, 2007; ROSENFELD, 2007a e 2007b; MOCELIN; SILVA, 2008).

Quanto às metas de rotatividade de “colaboradores” nas empresas, não há um consenso quanto a um índice ideal (MARTINS; MATOS; SALUM, 2019) porém, autores como Franco e Matos (2010) afirmam que a taxa frequentemente aceitável varia em até 3%. Em contrariedade, Oliveira e Paiva (2011) argumentam que cada setor, empresa ou região deve estabelecer seu índice ideal, levando em relevância a menor geração de impacto para o bom funcionamento da empresa em questão, não devendo ser impostos índices fixos. Entretanto, apesar das divergências encontradas, o valor de mais de 40% segundo Mobley (2002), é considerado como um alto índice de rotatividade.

No cenário contemporâneo, com implicações também da pandemia, é notório perceber que a rotatividade de trabalhadores influencia as empresas, porém um dos setores que em maior grau é afetado pela rotatividade, conforme aponta Madruga (2009) é o setor de *Call Center*. A rotatividade de indivíduos tem-se apresentado como uma “mazela” e ainda que inúmeras empresas aleguem que tem graus baixos de rotatividade, é necessário ter prudência quando se condiz ao que dizem os trabalhadores da empresa.

O aumento desse setor faz com que assuma o interesse de pesquisar de maneira mais relevante as premissas para tal rotatividade (MADRUGA, 2009). Segundo o autor, o

segmento/setor de *Call Center* é o que incide as maiores taxas de rotatividade de pessoal, aspectos e acontecimentos profissionais, mais em grande parte situações pessoais.

De acordo com Madruga (2009), a rotatividade de indivíduos nas empresas de *Call Centers* tornou-se uma temática de contínua relevância. A esse segmento/setor se atribui uma parte importante a um segmento econômico no Brasil, o de serviços. Como assim é sinalizado por Scolari, Costa e Mazzili (2009), esse segmento/setor constituiu a básica forma de relação de negócios e clientes, consumidores, usuários em serviços instáveis da economia, tais como telefonia, serviços de utilidade pública, bancos, gigantes industrias, grandes varejistas, entre outros. Diante disso, vê-se abrangência desse segmento na economia, tudo isso a partir do contato do “invisível” operador de telemarketing. Diante disso, se faz o questionamento, que aspectos ocasiona a rotatividade de “colaboradores” no segmento/setor de *Call Center*? Para tal, faz-se necessário verificar o perfil do operador de telemarketing, reconhecer os fatores causadores por uma espécie de “rodízio” dos “colaboradores”. Segundo Mobley (1992), o sistema de rotatividade pode ser administrado e não extinto, haja visto que sua importância é pertinente para a organização planejada da empresa. Antever e organizar, detectar as variantes, avaliar custos, implementar políticas e aferir os efeitos são formas importantes ao lidar com esse tema, dadas as suas restrições.

Faz-se necessário destacar a definição de rotatividade, pois segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), refere-se a saída de funcionários de uma organização/empresa. Para os mesmos, é frequentemente referida como um dos pontos que contribuem para a perda de produtividade de “colaboradores”, bem como um dos elementos relevantes da oferta de trabalho. Assim, o “rodízio” de pessoal de uma empresa/organização é o desligamento da posição de componente de uma organização/empresa por parte do indivíduo que obtém ganho monetário desta ou também pode ser determinado pela movimentação de “colaboradores”, chegando e desligando-se da organização/empresa (MOBLEY 1992).

Dentro dessa conjectura, é admissível diferenciar pela ação de sair da empresa que pode ser do “colaborador” ou do empregador, relativamente. Destaca, Bohlander, Snell e Sherman (2005), que a saída de “colaboradores” minimiza a disponibilidade de pessoal, o que acarreta custos diretos e indiretos para a empresa/organização.

A respeito da rotatividade, Mobley (1992) sinaliza sobre uma perspectiva de vantagens e desvantagens, pode ser considerada quanto a três perspectivas: da organização, social e

individual. Na organização, as desvantagens estão relacionadas a custos operacionais. As favoráveis podem ser a redução de custos operacionais. A cerca da sociedade, as possibilidades negativas estão relacionadas a capacidade produtiva. Já as implicações positivas, uma menor taxa de desemprego. Já na perspectiva individual, o autor, aponta perdas para o indivíduo na dimensão profissional, social, familiar. Como vantagens, o mesmo, pode adquirir uma melhora da compreensão pessoal.

Sem correr o risco de cair no reducionismo, conforme sinaliza Mobley (1992), a rotatividade não pode ser entendida somente sob uma perspectiva negativa, sendo que a mesma, em certos contextos, apresentam implicações adequadas a empresa. Mas em um contexto de *Call Center* nem sempre isso se apresenta, sob o olhar do operador de telemarketing. Por experiência empírica, nem sempre o operador é avisado sobre como funciona a rotatividade, supõe-se que funcionaria como uma espécie de teste, por exemplo, um alcance de metas estabelecida pela empresa, o qual levaria em consideração a produtividade do *operador de telemarketing*. O que pode gerar um mal-estar. No segmento/setor de *Call Center*, o processo elaborado por Taylor, referência da eficácia industrial, propiciava em converter ações rotineiras por ações entendidas por análise antecipada, isto é, procurava o crescimento da produção por meio do controle dos motores das máquinas e dos indivíduos no decorrer produção.

Nesse sentido, conforme Scolari, Costa e Mazzili (2009), o empregado, acompanhando o que foi definido pelos seus superiores, precisaria realizar uma tarefa no mínimo tempo possível. Outro ponto, segundo Merlo (1999), o método taylorista gerou uma maciça mudança na sistematização do trabalho, gerando uma maior atenuação dos tempos mortos e a acentuação ao máximo da atribuição do trabalhador. Desse modo, nota-se que o processo sistematizado por Taylor, não se encontrava concentrado nas questões humanas da organização e, de certo, com a adequação do empregado à demanda da sistematização mecânica. O segmento/setor de *Call Centers*, de acordo com Zarifian (2001), é uma expressão atual da dimensão desse modelo taylorista. Por meio do exercício do controle, da execução das atividades em curto tempo feito pelos operadores desse setor, percebe-se a existência do método taylorista dos dias que correm, o controle é posto em grande medida explicitamente. Desta maneira, segundo Vilela e Assunção (2004, p. 1069), “*Call Center* é o nome que se dá a um sistema organizacional que corresponde a postos de trabalho para atendimento ao cliente através da utilização de um terminal de

computador e de um instrumento telefônico. Nesse conjunto, cada posto é denominado posto de atendimento”.

Posto isto, a despeito de diferentes nomes, o *Call Center* interessa a um modo que prioriza e determina o relacionamento com os clientes (MADRUGA, 2009). E aqui, também, com consumidores, usuários, a quem interessa a esse segmento. Ademais, os *Call Centers* são entendidos como um segmento mais relevante no setor de serviços (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011), intercalado por particularidades, tais como aspectos que possibilitam maior facilidade e rapidez aos relacionamentos entre empresas e clientes, também, consumidores e usuários, e por outro lado, fragmentação de relacionamentos interiores entre seus “colaboradores”. Esta fragmentação diz respeito a atributos como a incapacidade progressiva dos trabalhadores desse segmento/setor, as prováveis perdas nas expectativas de carreira, a sujeição a um tempo quase intermitente de trabalho, as baixas remunerações exercidas, a continuidade de relações de labor frágeis e provisórias, além disso, a frágil segurança jurídica (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015).

Trabalho emocional no call center: operador de telemarketing

A empresa *ABrasil*, denominação fictícia, instalou-se na cidade de Teresina no ano de 2014, atende cerca de 200 mil chamadas por mês e oferta vagas de empregos para homens, mulheres, negros, LGBTQA+, entre outros segmentos estigmatizados socialmente. Além disso, a empresa oferece aos seus colaboradores salário de acordo com a média do setor e benefícios, tais como: “vale-transporte, vale-refeição/alimentação, além da opção de receber convênio médico e odontológico,” e jornadas reduzidas de 6 horas. Também existe a oportunidade interna de promoção de função, por exemplo, chegando a função de supervisor. Esses seriam fatores que fazem seus postos bastante atrativos para uma parcela de jovens que buscam entrar no mercado de trabalho ou garantir condições para continuar seus estudos (BRAGA, 2012).

No entanto, o relato dos *entrevistados* é significativo ao ressaltar a dificuldade do cotidiano no setor operacional de *Call Center*, sendo “*muito duro*”, segundo nos relataram. A constante vigilância, as metas rígidas, a prática taylorista de trabalho, o dia-a-dia de assédios (NOGUEIRA, 2009), são típicas da atividade, exemplo de uma “formalidade precária” (VISSER, 2010) como a do setor de *Call Center*. Entretanto, os *entrevistados*, chama-nos ainda



atenção ao dizer sobre como estar empregado em um segmento precarizante ajuda a lidar com a condição cotidiana taylorista e possibilita fintar algumas adversidades corriqueiras a um cotidiano de extremo controle, percepção que os entrevistados compartilham com seus colegas de trabalho. Nesse sentido, as empresas de *Call Center* têm sido um segmento relevante na admissão desses jovens, a apresentação dos dados anterior na incorporação dos jovens em sua maioria, em primeiro emprego, salienta essa relação com o setor de *Call Center*.

Como já foi mencionado, o segmento do *Call Center* figura como um dos principais empregadores do mundo do trabalho no Brasil, bem como no município de Teresina, e realça aspectos fundamentais do modelo atual de acumulação capitalista, ou seja, a financeirização da mão-de-obra, que leva a sua contínua mobilização e sua conformidade com um sistema mais flexível de acumulação, que se expressam nos elevados níveis de rotatividade e seus altos níveis de adoecimento (BRAGA, 2012). Intensamente estimulado pelas tecnologias informacionais, o segmento desempenha uma função central na circulação do valor e, logo, na realização da mais valia, compreendendo em importante fator econômico frente ao nosso cenário de acumulação, compondo-se em relevante agente econômico face ao contexto de acumulação flexível (ANTUNES, 2018).

Conforme Huws (2013), encontra-se um outro elemento pertencente a dinâmica contemporânea nos *Call Center*, que se expressa em conformidade às demandas de fidedignidade do pós-60 e que parece relevante apontar. Sua utilização para [...] atividades como a venda de passagens aéreas, fornece informações sobre dúvidas com a lista de telefones, realizar transações financeiras, fornecer assistência com problemas de softwares ou lidar com seguros”, por meio de sofisticadas tecnologias informacionais, permitiria uma maior personificação do atendimento ao consumidor, “embora longe do local no qual tais serviços são entregues”.

A desterritorialidade da operação do trabalho no setor de *Call Center*, permitida pelo uso de *softwares*, remete as ligações a “direcionar o cliente para um operador que responderá na língua correta ou até mesmo com o sotaque regional apropriado, criando assim a ilusão de resposta local, qualquer que seja a localização ou fuso horário real”. Desse modo, “mesmo gatilho digital (o número de telefone do cliente)” passará em geral utilizado a fim de, antes mesmo de começar o contato com o cliente, o *operador de telemarketing* ter aquisição a todos os seus dados pessoais, propiciando, desse modo, “uma ilusão de intimidade, além de



maximizar a produtividade do operador evitando qualquer perda de tempo em anotar dados desnecessários” (HUWS, 2013, p. 37).

A expressa flexibilidade na carga horária reduzida de jornada de trabalho no setor de *Call Center* tem se constituído como um grande atrativo aos jovens que precisam aliar estudos e trabalho. A literatura sobre essa dinâmica do segmento de *telemarketing* é significativa em relatos que expressam esse contento a formalidade que logo se expira quando os mesmos vão sendo confrontado com a realidade rotineira do ambiente de trabalho precarizante dessas empresas. O discurso da oferta de empregos no setor de *Call Center* se confronta com a realidade árdua do labor nesse segmento. A isso, segundo Nogueira (2009), “20% dos seus ocupantes manifestam alterações de saúde transitória”. Essas manifestações vão desde lesões do aparelho auditivo, dores musculares em decorrência de mobilidade incômoda “irritações, secura e coceira nos olhos; irritação, secura e congestionamento das vias nasais; secura na garganta, rouquidão, coceira e tosse; irritação, secura, coceira e eritemas na pele; e dores de cabeça, náuseas e tonturas”, além disso os problemas resultantes do uso sucessivo da voz (NOGUEIRA, 2009, p. 129).

Ainda sobre aspecto da saúde mental no espaço de trabalho, são correntes, segundo Nogueira (2009), “alcoolismo, depressão relacionada com o trabalho, stress, neurastenia, fadiga, neurose profissional etc.”, que podem ser manifestações mais profundas de problemas que se externam na qualidade de vida do dia-a-dia através de “perturbação do sono, incapacidade de relaxar, irritabilidade, choro fácil, sensação de abatimento e esgotamento; dificuldade de concentração e memória; e agressividade” (NOGUEIRA, 2009, p. 192).

Esses aspectos sobre adoecimento no setor de *Call Center* podem ser analisados como hipótese de um trabalho emocional nos modos do que Hochschild (2003) aborda. A função da pressão cumprida pelo *script*, a rotina taylorista e repetitiva impõe aos *operadores de telemarketing* a obrigação de um forte controle das capacidades emocionais, um trabalho emocional em que, para além da pressão aparente, os *operadores de telemarketing* devem saber lidar com possíveis situações de estresse, ou até mesmo agressão que possam ocorrer em meio a esse primeiro contato contratante, lembrando via de regra que os operadores são a voz de entrada, o rosto da empresa.

Segundo abordagem de Hochschild (2003, p. 147), o trabalho emocional é aquele que apresenta três aspectos: I) o contato com o público por uma relação “face-a-face”, ou “voz-a-

voz”; II) a necessidade de produzir um “estado emocional em outrem”; III) atividades onde, “através de treinamento e supervisão”, se opere “um grau de controle sobre as atividades emocionais dos empregados”. Todos esses aspectos podem ser bem notados na rotina de trabalho da empresa pesquisada, por meio dos relatos dos sujeitos entrevistados. Segundo nos conta uma entrevistada, o trabalho “*não é fácil, porque você vai ouvir muita coisa dos clientes*” e segue dizendo que essa relação cotidiana “*mexe com seu estado mental, é uma coisa mental...*”. A essa relação no trabalho entre controle emocional, supervisão, pressão por metas, a entrevistada segue nos ajudando a caracterizar o trabalho enquanto mecânico, e ao mesmo tempo emocional.

Aponto ainda através de diálogo com Hochschild (2003), que nesse setor de *Call Center*, o trabalho emocional como descrito recai sobre homens e mulheres “na vida privada e no trabalho”. Entretanto, sua relevância entre os gêneros assume facetas diferentes. O fato das mulheres deterem menos acesso independente a dinheiro, poder, autoridade ou status na sociedade” (HOCHSCHILD, 2003, p. 162-163) as qualifica enquanto alvo principal dessas funções. Essas contribuições, seguindo os passos da literatura exposta até aqui, bem podem nos ajuda a refletir sobre o encontro relevante apresentado entre a dinâmica do setor de *telemarketing* e a entrada significativa dos jovens ao mundo do trabalho, especificamente no *Call Center*, espaço da nossa pesquisa de campo.

Uma descrição nos ajuda a pensar a relação entre trabalho emocional no serviço de *Telemarketing, Call Center*. Transmitir o sorriso na voz, na comunicação com o cliente, evitando que alguns estresses possam se estender em agressões que, comuns, são dirigidas aos *operadores de telemarketing*. Não podendo responder à altura as agressões, parecendo ser melhor para os mesmos afastá-las o quanto possível.

Abalar-se a cada constrangido no setor de *Call Center* não parece ser uma possibilidade viável em uma realidade de trabalho onde isso é visto como comum, como descrevem os entrevistados. O antagônico desse controle pode denotar intensificação da sua condição de sofrimento, como o relato da *entrevistada* nos ajudar a compreender. Era um dia normal no trabalho, quando nos conta:

O sistema liga para o cliente várias vezes ao dia, as vezes o cliente liga e muitas vezes vem transferido de outro setor da empresa, nesse dia ele ligou pra reclamar que não estava conseguindo ter acesso a internet. Só que o pacote dele não estava pago e estava vencido. Então, normalmente, uma pessoa que não renovou o plano, a gente sabe o motivo, sabe que constava

pra gente “plano vencido”, (...), não tinha nada a ver comigo (...). A gente não pode falar pro cliente que ele não podia solicitar mais internet porque ele tá em débito, a gente falava “Olha, apareceu um problema aqui”. (...) Aí eu fui explicar pro cliente “Olha, senhor, no plano do senhor não consta aqui pra gente a sua data de pagamento”, a gente falava, ou: “consta alguma coisa do financeiro pendente, a gente vai passar o senhor pro setor responsável pra falar pro senhor o que pode ter sido, mas a gente não vai conseguir prestar a assistência pro senhor, a gente vai transferir o senhor pro setor responsável, pro senhor resolver essa situação, aguarde na linha, por gentileza.

Estando limitada pelo sistema, a *entrevistada* tentou contornar a situação de tensão dentro dos limites que sua operação lhe permitia. Entretanto, a negativa da operadora em prestar assistência, informando que iria transferir para o setor responsável, fez com o que o cliente ficasse “*puto da vida*”. Desse ponto, seguem inúmeras agressões verbais, assédios, enquanto se permanecia calma, tentando contornar a situação de constrangimento, como dizia. No entanto, não pode se ir muito além das informações contida no sistema e já informada quanto ao plano do cliente, a esse momento, muito exaltado, a *entrevistada* relata uma fala do cliente, que a chamou de: “*inútil, você não sabe trabalhar, quero falar com o supervisor*”.

Constrangida com situação, a *entrevistada* relata tentar se manter calma, concentrada, para encerrar aquele atendimento o quanto antes, pois se prologar uma ligação como essa, mesmo em situação de assédio, pode levar a cair na monitoria da empresa e explicações precisarão ser dadas. Corroboro com o relato da *entrevistada*, enquanto exerceria a função de *operador de telemarketing*, na própria empresa desse estudo, durante o período de 2015 a 2017, me deparava com muitas situações descrita acima, durante meus dias de trabalho.

A hipótese de trabalho emocional é amparada pelos relatos dos meus entrevistados operadores de telemarketing, quanto pelas minhas memórias. Fica evidente como os *Call Center* e a função exercida pelas tecnologias informacionais servem como elemento que captam a subjetividade do trabalhador, em um modo de trabalho taylorizado como o *telemarketing*. Ao mesmo tempo em que é intenso as condições taylorizantes desse trabalho, aumentando o ritmo, a vigilância, o controle, e sendo subjetivado enquanto autocontrole: de humano para robô, dura realidade, como diz a *entrevistada*. Segundo Zarifian (2001), dessa maneira, as tecnologias informacionais, reiteram os meios, e não os fins, desta relação entre modos produtivos.

Considerações finais

O presente estudo buscou analisar tais fatores em um call center na cidade de Teresina/PI. Como na literatura estudada no presente trabalho e durante as análises das entrevistas, percebeu-se uma correlação com os fatores comuns, como os organizacionais, insatisfação dos funcionários quanto à questão de salário, benefícios, supervisores e gestores, e pressão por metas e resultados.

Outro aspecto relevante é que o trabalho em *call center* se apresenta para o operador de telemarketing de forma repetitiva e desgastante física, psíquica e emocionalmente, uma vez que a empresa exige que sejam seguidos scripts de atendimento, controlam pausas e cobram excessivamente por resultados acima da média.

Por fim, cabe destacar que os resultados obtidos neste estudo se referem à realidade de uma empresa específica, não podendo, portanto, ser generalizado. Deste modo, acredita-se que novas pesquisas poderão ser realizadas em outras empresas do mesmo segmento e verificar se os resultados encontrados vão convergir ou divergir dos encontrados neste estudo, uma vez que não se encontra nenhum estudo desse segmento de *Call Center*, na cidade de Teresina, anterior a este.

Referências

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRAGA, R. Sob a sombra do precariado. In: HARVEY, D. *et al.* **Cidades rebeldes**: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil. São Paulo: Boitempo/Carta Maior, 2013.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003

BRASIL. Decreto nº 11.034, de 5 abril de 2022. Dispõe sobre a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 - Código de Defesa do Consumidor, para estabelecer diretrizes e normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19472.htm Acesso em: 24 dez. 2023

BRASIL. Ministro de Estado do Trabalho e Emprego. Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002. Brasília, 2002. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=382544&filename=LegislacaoCitada%20INC%208189/2006 .Acesso em: 24 dez. 2023.

- COSTA, T. **Crescimento supera expectativas**. São Paulo: Gazeta Mercantil, ed 1999.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Revista de Administração da USP**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015
- MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: Ask, 2001.
- MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. 2ª ed. Editora Atlas, 2009.
- MARTINS, M. da S.; MATOS, E.; SALUM, N. C., Turnover of nursing workers in an adult emergency unit, **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 28, 2019.
- MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MANNRICH, N. Operadores de teletendimento (telemarketing): algumas reflexões. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região**, 21(48), 69-79, 2010.
- NOGUEIRA, C. M. As trabalhadoras do telemarketing: uma nova divisão sexual do trabalho? In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 187-212
- FERREIRA, M. L. C. B., & SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**. 2005.
- GUIMARÃES, C.I. S. **Teleoperadores de call center de uma empresa de comunicações em Porto Alegre: um estudo sociológico** (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2012.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Londres, Reino Unido: University of California Press Ltd., 2003. pp. 147-163
- HUWS, U. Vida, trabalho e valor no século XXI: desfazendo o nó. **Caderno CRH**, Salvador, v. 27, n. 70, pp.13-30, jan/abr. 2013.
- ROSENFELD, Cinara Lerrer. Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. **Caderno CRH: revista do Centro de Recursos Humanos**, Salvador, v.20, n.51, p.447-462, set./dez., 2007a.
- SÁ, A. C. A. G. P.; SÁ, P. H. F. L. M. As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 16(53), 658-676, 2014.
- SILVA, L. F. S. C.; MOCELIN, D. G. Satisfação com o emprego em Call Centers: novas evidências sobre o emprego trampolim. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9(2), 60-71, 2009.
- SCOLARI, C., COSTA, S. G. da; MAZZILLI, C. Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de Call Center. **Revista de Psicologia da USP**, 20 (4), 2009



TAKAHASHI, L. T.; SISTO, F. F.; CECILIO-FERNANDES, D. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(3), 336-346, 2014.

VISSER, R. G. B. A formalidade precária: os batalhadores do telemarketing. *In*: SOUZA, J. (Org.). **Os Batalhadores Brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: UFMG, 2010. pp. 61-84

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. A contribuição do call center para a inovação em empresas de serviço no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações *In*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Organizadores). **Gestão com pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZILIOOTTO, D. M.; OLIVEIRA, B. O. A organização do trabalho em Call Centers: Implicações na saúde mental dos operadores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(2), 169-179, 2014.

Recebido: 15 de maio de 2023

Aprovado: 23 de dezembro de 2023



Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

