

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing.

Autor: SELMA BORGHI VENCO

Orientador: Profa. Dra. LILIANA ROLFSEN PETRILLI SEGNINI

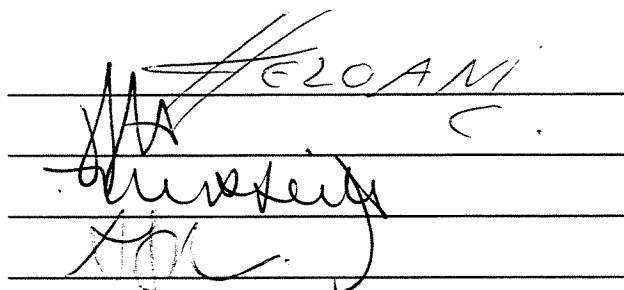
Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida por **SELMA BORGHI VENCO** e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 22/02/2006

Assinatura:.....

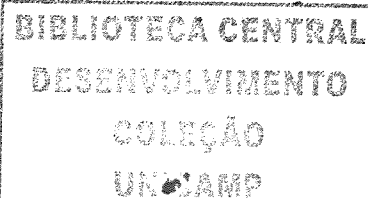
Orientadora

COMISSÃO JULGADORA:



2006

i



© by Selma Borghi Venco, 2006.

UNIDADE	BE
Nº CHAMADA	1/UNICAMP
	V552T
V	EX
TOMBO BC/	69054
PROC.	16.123.06
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	23.06.06

B.b 11 382069

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

V552t Venco, Selma Borghi.
Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing / Selma Borghi Venco. -- Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador : Liliana Rolfsen Petrilli Segnini.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Trabalho. 2. Telemarketing. 3. Gênero. 4. Espaço e tempo. 5. Educação. I. Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. II. Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

06-030-BFE

Keywords : Work; Telemarketing; Gênero; Space and time; Education

Área de concentração : Educação, Sociedade, Política e Cultura

Titulação : Doutora em Educação

Banca examinadora : Liliana Rolfsen Petrilli Segnini (Orientadora)
Profa. Dra. Márcia de Paula Leite
Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani
Prof. Dr. Ricardo Antunes
Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

Data da defesa: 22/02/2006

200613094

Ao meu companheiro Jorge
Aos meus filhos, Victor e Arthur

Agradecimentos

A elaboração de uma tese implica, necessariamente, em uma construção coletiva e, portanto, não a concebo como uma autoria exclusiva. Foram professores, familiares, amigos, entrevistados, enfim, um conjunto de pessoas que, de alguma forma, estão aqui retratadas e que merecem mais do que um agradecimento.

Sou muitíssimo grata, em especial e em primeiro lugar, a minha orientadora Profa. Dra. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, com quem com nossa trajetória de 20 anos edificamos uma relação de confiança, respeito e de profunda amizade e carinho, como também pela sua reconhecida competência intelectual, por tudo que me proporcionou em nossos incontáveis contatos não somente acadêmicos. E, pelo lado pessoal, ela me transmitiu serenidade, amizade, solidariedade em todos os momentos - sobretudo durante o período do doutoramento realizado na França, o qual, sem o seu apoio e incentivo não teria se concretizado.

Aos professores que participaram da banca do exame de qualificação, Márcia Leite, Roberto Heloani e Ricardo Antunes, meu profundo respeito e agradecimento, pelo carinho e estímulo no desenvolvimento desta tese.

A querida amiga Profa. Dra. Aparecida Neri de Souza, pelo entusiasmo contagiante que impulsionou a difícil decisão em realizar um doutorado- sanduíche em Paris.

Aos professores da Pontifícia Universidade Católica, Moacir Miranda Oliveira Junior e Leonardo Nelmi Trevisan, pela gentileza na cessão dos dados iniciais da pesquisa por eles realizada. Particularmente, agradeço a Fátima Silva, pesquisadora do mesmo projeto, pela atenção e presteza no fornecimento dos dados.

À CAPES, pela concessão da bolsa de doutorado-sanduíche por um ano em Paris, no âmbito do Programa CAPES-COFECUB.

Meus mais sinceros e carinhosos agradecimentos aos amigos do *Laboratoire Genre, Travail et Mobilités* que me acolheram com enorme atenção, companheirismo e, sobretudo, profissionalismo. A querida amiga Danièle Linhart com quem, além de toda a receptividade, pude organizar um grupo de estudo com pesquisadores e doutorandos franceses para debatermos as centrais de atendimento, constituindo-se como um dos momentos mais ricos de reflexão sobre o tema. A Helena Hirata, cuja dedicação a torna uma verdadeira embaixatriz da sociologia do trabalho na França, acolhendo a todos os brasileiros e brasileiras em “terras francesas” com disposição e companheirismo notáveis.

A Lucie Tanguy, meu “porto seguro” na França, com muita admiração pelo conjunto de sua obra e por sua postura política coerente e marcada pela luta por um mundo mais justo. Fica aqui mais do que um agradecimento.

A Chantal Cossalter, por toda atenção, amizade, simpatia e paciência no trabalho que desenvolvemos juntas.

A Marie Buscatto e Sabine Fortino, pelo companheirismo e disposição em debater idéias e compartilhar o conhecimento.

Aos demais amigos e amigas do *Laboratoire* que me receberam com muita amabilidade, em especial: Isabel Bertaux-Wiame minha “companheira de sala”, a Jose Calderon, companheiro de “luta”, de pesquisa e de debates sobre as diversas abordagens teóricas para o trabalho. A Georges Benguigui pelas “lições de história” nos almoços na Paris X e pela colaboração, indicando jornais e artigos. A Pierre Tripier pela atenção em abrir caminhos para a compreensão do teleatendimento francês.

Aos amigos e amigas que acompanharam este percurso em especial: a Hellmut e Lourdes por todo apoio, especialmente no “período francês”; a Ana Tenca pelo carinho constante, Marilane Teixeira e Maria Rosa Lombardi,

que além de amigas elaboraram o conjunto de tabelas desta pesquisa; a Jaquelina Imbrizi e Ricardo Antas Jr. pelo apoio sempre incondicional; ao amigo mineiro Airton Marinho, que constrói uma verdadeira “teia do saber” sobre teleatendimento no Brasil; a Rodrigo Gurgel, pela amizade e dedicação na revisão do texto da qualificação; ao amigo Kleber Martins pela presença e a força no Abstract; a Helena Meidani pelo “presente” da revisão final.

Gostaria de expressar meu mais profundo respeito e agradecer, particularmente, pela atenção, disponibilidade e interesse, às pessoas que se dispuseram a me conceder entrevistas, assim como aos dirigentes do Sindicato dos Operadores de Telemarketing, tanto de São Paulo como de Campinas e região, em especial, a Marcos Emilio. Quanto aos entrevistados, gostaria, ainda, de lhes prestar aqui, pequena homenagem na pessoa de um dos seus representantes, M.V., por sua notável compreensão das relações sociais.

Aos meus pais, Euclides e Alzira, que sempre acreditaram na valorização da educação e não mediram esforços para alcançar esse ideal.

Meu maior agradecimento é para meu companheiro Jorge, que com seu apoio, carinho e tranqüilidade me conduziu a águas calmas durante todo o meu doutoramento. A ele também que abandonou seus próprios projetos em favor da construção da minha trajetória, sacrificando seus raros momentos de descanso lendo e relendo incansavelmente este trabalho, discutindo e mostrando visões alternativas de abordagem. Aos meus filhos, Victor e Arthur, por toda suavidade, bom humor e amor que me fazem ver e enfrentar a vida com outros olhos.

a menina do trem

*Estava distante, mas não o bastante
que as vozes ouviam:
banana bananinha, dez é um real;
“senhores passageiros, quem pudé me ajudá
num tenho dinheiro, num posso enxergá!”
a janela dava pra ela e para quem quisesse olhar as nuvens...
como uma visão de criança, ela via como algodão
como um mundo de algodão tão perto que podia chegar lá
aos poucos subia nos degraus de sua fantasia
passando as mãos por entre os raios de luzes
sorria e chorava, agradecia?
por um instante parou e disse: meu Deus,
será isso a felicidade... essa sensação de força
de orientação, de ser dona de si?
sim, chorava e sorria
sentia o canto da vida vindo com
o sopro do vento, suave em seu rosto
pensava que se chovesse, então cairia
com a dissipação das nuvens em água líquida
poderia ela ser como gotas de chuva
que refrescaria o ar, alimentaria uma planta
ou qualquer outro ser
se pudesse cairia como uma fada
e num rastro de magia, a luz daria ao cego,
dinheiro por todas as bananinhas
seria a voz na mente de quem com os olhos não vê
com os ouvidos não ouve e ainda com o coração não sente
a miséria de tantos rostos.*

Fernanda – Operadora de telemarketing

Resumo

Este estudo analisa a racionalização no sistema capitalista e as relações sociais expressas em um tipo de trabalho que se expande no século XXI: o trabalho a distância, mais especificamente, o telemarketing. O tempo no capitalismo foi analisado enquanto uma categoria analítica presente no desenvolvimento das atividades produtivas, e, também como elemento fundamental na racionalização do processo de produção. A dimensão social do controle do tempo na sociedade capitalista é discutida sob a perspectiva da possível formação de um novo paradigma temporal nas relações de trabalho e suas repercussões nas relações sociais e na vida privada, advindas dessas transformações. A organização do trabalho estabelece ritmos de trabalho e pressão hierárquica para o aumento da produtividade, configurando condições de trabalho nocivas aos trabalhadores. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, abrangendo empresas terceirizadoras de serviços.

ABSTRACT

This study analyses rationalizing in the capitalist system and the social relations appearing in an expanding kind of work in the 21st century: work at distance, specifically, telemarketing. Time in the capitalism is viewed as an analytical category that is present in the development of productive activities and, also, as a fundamental element in rationalizing the production process. The social dimension of time control in capitalist society is discussed focusing of a possible shaping of new patterns in work relations and its echoes on social interrelations as well as in private life, originated from these changings. Working order establishes its work rhythm and hierarchical pressure so that productivity is optimized. Most frequently such situation configures noxious working conditions for people. The character of the research was qualitative, encompassing outsourcing.

Sumário

	Pág.
Introdução.....	01
Capítulo I – A caracterização do setor: crescimento e divisão internacional do trabalho.....	11
O cenário internacional:Crescimento setorial e desigualdades.....	23
O mercado além das fronteiras.....	39
O fenômeno do deslocamento ou neocolonialismo?.....	40
Operadores de <i>telemarketing</i> e a descrição da ocupação.....	52
Capítulo II – As trajetórias pessoais e profissionais: educação e ascensão social?	61
Por que mulheres?	64
Por que homossexuais?	67
Tornar-se teleoperador.....	74
Estará em formação um novo proletariado não-operário?	78
Estudar: um sonho sempre presente.....	84
A educação profissional no Brasil.....	86
Educação formal e profissional: quais perspectivas comuns?.....	92
Educação <i>delivery</i>	94
Ensino superior <i>in company</i> : a capitalização da educação.....	98
O acesso à educação superior: a observância às normas disciplinares.....	100
Capítulo III – A história e a atualidade na compressão do tempo e do espaço.....	105
A introjeção da compressão do tempo.....	112
Da norma temporal fordista à norma temporal flexível: uma mudança de paradigma?.....	121
O capitalismo e a compressão do espaço.....	124
O cotidiano do trabalho.....	132
O preço do tempo no espaço do <i>telemarketing</i>	134
Capítulo IV - As engrenagens do <i>telemarketing</i>.....	137
A organização do trabalho do telemarketing nos bancos em 1996.....	140
O avanço da tecnologia nos <i>Call centers</i>	143
Concepções sobre a organização do trabalho nos <i>call centers</i>	150
A organização do trabalho.....	158

A definição das metas.....	165
Monitoração: a “menina dos olhos” da empresa.....	169
Flexibilidade na aplicação dos <i>scripts</i> : sinônimo de ampliação das vendas.....	172
Sistema de premiações.....	177
Estratégias motivacionais para além das premiações.....	187
Capítulo V - As condições de trabalho nas centrais de atendimento: cadência, intensificação e resistência	193
Jornada e intensidade do trabalho.....	195
O trabalho sob pressão.....	205
A construção, nem sempre silenciosa, das condições de trabalho.....	213
As defesas construídas.....	220
Considerações Finais.....	229
Bibliografia.....	239
Anexos.....	257
Anexo I – Roteiros de Entrevista.....	257
Anexo II – Classificação Brasileira de Ocupações.....	259
Anexo III – Scripts.....	263
Anexo IV – Recomendação Técnica/MTE.....	281
Anexo V – CLT – justa causa.....	297

Introdução

*Temos o direito a reivindicar a igualdade
sempre que a diferença nos inferioriza e
temos o direito de reivindicar a diferença
sempre que a igualdade nos
descaracteriza.*

Boaventura Souza Santos

O trabalho a distância, operacionalizado por meio do recente desenvolvimento tecnológico da telemática e das telecomunicações, registra altos índices de crescimento a partir da década de 1990, nos países industrializados, inclusive o Brasil, como se verifica em estatísticas nacionais.

Esta tese analisa sociologicamente as formas de racionalização do trabalho observadas nesse novo setor da economia, mais especificamente nas centrais de atendimento, os chamados *call centers*. Discutem-se ainda as múltiplas relações sociais expressas no trabalho a distância – as relações de classe, de gênero, geracionais e étnicas –, relevantes para ampliar sua compreensão.

As indagações que constroem esta tese surgiram na dissertação de mestrado *Telemarketing: o emprego que desemprega* (Venco, 2003), cujo objeto circunscrevia-se às centrais de atendimento no interior dos bancos, no Brasil. Nesse estudo, apreendeu-se o potencial de crescimento do setor e sua estreita relação com a eliminação de postos de trabalho tradicionais nos bancos, sobretudo na área de atendimento aos clientes. Uma das conclusões da dissertação foi que a terceirização do teleatendimento nos bancos gerou outros empregos, com menores salários e direitos para os trabalhadores.

Nesta tese, as categorias analíticas selecionadas para a análise da organização e da racionalização do trabalho em centrais de atendimento foram a *tecnologia*, o *tempo* e o *espaço*.

A partir dos aspectos que compõem o objetivo deste estudo, formula-se como hipótese central a indissociabilidade entre, de um lado, a permanência do *tempo* e, de outro, a racionalização do trabalho e o controle dos trabalhadores. Essa hipótese se desdobra na identificação da *intensificação do trabalho* como fator de degradação das condições de trabalho nas centrais de atendimento a distância.

Mesmo com diversas matrizes teóricas, a bibliografia que informa esta análise privilegia a abordagem crítica sobre trabalho que cria valor e relações sociais inerentes, expondo as formas de desigualdades e de exploração dos trabalhadores no contexto da produção.

Nesse sentido, Norbert Elias (1998) e Edward Palmer Thompson (1998) são as referências teóricas deste estudo sobre o tempo e o espaço, à medida que os concebem como *construções sociais* que se modificam ao longo da história, mas que guardam um aspecto comum: sua indissociabilidade com as formas de controle dos trabalhadores. Nesta nova conjuntura, compreender mudanças tecnológicas relacionadas com a compressão do tempo e do espaço requer uma análise histórica desse processo.

Vinculado à organização do trabalho, o tempo define os ritmos da produção e determina certas condições de trabalho associadas às novas formas de gestão dos trabalhadores.

Portanto, tempo e espaço são entendidos como *construções sociais*, assim como as relações de gênero, geracionais e étnicas.

Kergoat (2001) permite compreenderem-se as contradições presentes na sociedade e, mais especificamente, nas relações de

trabalho, no que tangem ao papel da mulher nos espaços produtivos. A elas se destinam prioritariamente as ocupações com atribuições vinculadas à maternidade, à destreza, à paciência e à meticulosidade, e se lhes dificulta o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio social.

Este estudo revela que tais *construções* não são neutras e se re-significam em *telemarketing*, naturalizadas, como elementos da racionalização.

O período de estudos na França¹, doutorado-sanduíche com apoio CAPES (2003-2004), junto ao *Laboratoire Genre, Travail et Mobilités*, vinculado às Universidades Paris X e VII, influenciou decisivamente a construção do referencial teórico desta pesquisa, por incorporar a produção acadêmica daquele país sobre o tema.

Procedimentos metodológicos

O processo de privatização das telecomunicações no Brasil² no final dos anos 1990 cria as operadoras de telefonia e é acompanhado da expansão da concessão de linhas telefônicas para todo país, com

¹ Acordo Capes-Cofecub n. 305/00, período 1999/2003. Projeto *Mudanças na Organização do Trabalho, Relações Profissionais e Formação* Instituições participantes: Laboratoire TRAVAIL ET MOBILITES - Université Paris X – Nanterre – CNRS e GERS – Groupe d'Études Genre et Rapports Sociaux – IRESO – CNRS, ambas na França; DECISAE – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação – Faculdade de Educação – Universidade Estadual de Campinas; PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO e NETE – Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – Faculdade de Educação – Universidade Federal de Minas Gerais, ambas Brasil. Coordenação do Projeto na França Profa. Dra. Lucie Tanguy; no Brasil Profa. Dra. Líliliana Rolfsen Petrilli Segnini (2000/2001) e Profa. Dra. Lucília Machado (2002/2003). Nesse Acordo de Cooperação, do qual esta tese é um dos resultados, os pesquisadores integrantes das equipes analisaram, em diferentes sub-projetos, as mudanças no mercado de trabalho, nos processos de trabalho e na formação profissional em diferentes setores no Brasil e na França.

² Observe-se, por exemplo, que a TELESP em São Paulo foi privatizada em 1998, momento de crescimento dos *call centers* em São Paulo. Sobre a cadeia produtiva no setor das telecomunicações, ver Oliveira, Sirlei. *Reestruturação das telecomunicações no Brasil : uma (re) visão das estratégias de produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva*, 2004.

sensível redução de seu preço para aquisição e ampliação da rede de atendimento. Esse salto de proporções eminentemente quantitativas não se traduziu, no entanto, em serviços de qualidade nem tampouco em redução das tarifas telefônicas. Essas operadoras desmembram seus serviços em outras empresas no interior da cadeia produtiva, na qual se insere o teleatendimento (Oliveira, 2004).

No impulso das telecomunicações, criaram-se outras empresas, que oferecem serviços como novas formas de vendas ou atendimento aos clientes – são as *empresas de telemarketing* ou os *call centers*, que passam a prestar serviços antes realizados pelas empresas contratantes, e valendo-se de uma forte tendência de terceirização de serviços na economia.

A necessária delimitação do campo de pesquisa privilegiou as empresas terceirizadoras de serviços em *telemarketing*, excluindo-se, portanto, as vinculadas às operadoras de telefonia. Essa opção se justifica pela compreensão de que se trata de um setor em expansão, mas sobretudo por sua peculiar possibilidade de estarem presente em diversas cadeias produtivas. Finalmente, por se constituírem um exemplo do que David Harvey denominou *acumulação flexível*, que, segundo ele:

(...) se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (1992, p. 140).

Soma-se a esse conjunto de fatores a criação de um sindicato específico para representar essa nova ocupação, operador de *telemarketing*, descrita em 2000 pela Classificação Brasileira de Ocupações, que então a distinguiu dos postos relacionados à telefonia.

Ressalte-se que esse setor tem procurado aprimorar sua regulamentação junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, mas esse ainda é um processo inconcluso, restando imprecisões em alguns campos, principalmente no sindical, em que vigoram entendimentos diversos sobre a vinculação desses trabalhadores.

Desse modo, elegeram-se aqui as empresas terceirizadoras de serviços em *telemarketing* com o maior número de postos – que tendem a uma organização do trabalho mais próxima à industrial – e, entre elas, selecionaram-se duas, pelos seguintes critérios:

- *empresa A*: é a maior empresa de *contac center*³ no Brasil e a única a oferecer cursos universitários seqüenciais em seu interior. Iniciou suas atividades no começo da segunda metade dos anos 1990 e atua na prestação de serviços para diversos clientes. Em 2005, tinha 5.000 funcionários, distribuídos em três unidades sediadas em cidades distintas. Entre 2002 e 2004, aumentou seu faturamento em 100%, atingindo R\$ 100 milhões no último ano-referência.

- *empresa B*: a segunda maior empregadora dentre as empresas de *telemarketing* desvinculadas do setor de telefonia e com capital inteiramente nacional, registra 2.000 trabalhadores. Suas duas unidades oferecem serviços semelhantes aos da empresa A e também funciona em dois turnos, com horários variáveis, de acordo com as operações contratadas. A maior de suas unidades conta com 900 postos de trabalho de atendimento por turno. Foi fundada em 1993 e atua no segmento de *call center*, prestando serviços a setores como o mercado financeiro e a indústria alimentícia, entre outros.

Dada a intenção de analisar o trabalho em centrais de atendimento e as relações sociais nele observadas, esta pesquisa é

³ *Contact center* tem sido utilizado no mercado como sinônimo de *call center*. No entanto, essas empresas se distinguem das de *call center* por oferecerem, além dos serviços de *telemarketing*, outros relacionados à produção de tecnologias na área de sistemas, internet etc.

de caráter qualitativo, especialmente pelo fato de discutir “situações concretas de trabalho para que, a partir da trama das relações sociais observadas, se distingam elementos que informem análises globalizantes” (Segnini, 1998, p. 22).

A coleta de dados foi iniciada em 2002, por meio de pesquisa exploratória, englobando, além das informações setoriais, 12 entrevistas em profundidade com gestores, trabalhadores em *telemarketing* e sindicalistas. Esse procedimento visou obter sinais indicativos de mudanças e continuidades nos aspectos ligados à organização do trabalho e dos trabalhadores em relação ao estudo anterior.

Tabela 1
Entrevistas exploratórias - trabalhadores

empresa	cargo
empresa de <i>telemarketing</i> X	operadora ativo
empresa de <i>telemarketing</i> X	operadora ativo
empresa de recolocação de pessoal	operadora receptivo
empresa de suporte técnico para acesso à internet	operador ativo/suporte técnico
empresa francesa de telefonia	operadora receptivo
empresa brasileira de telefonia e <i>telemarketing</i>	analista de sistemas

Tabela 1.1
Entrevistas exploratórias - representantes sindicais

sindicato/associação	cargo
Sinratel SP	presidente
Sind Bancários SP	presidente
Sinratel Campinas	presidente
Sinratel Campinas	secretária geral
Sintelmark SP (patronal)	presidente
Associação Brasileira de Telemarketing	presidente

A permanência na França possibilitou o contato com jovens estudantes universitários que já haviam trabalhado em centrais de atendimento francesas, alguns deles tendo o mesmo transformado em trabalho acadêmico.

No retorno ao Brasil, o vínculo já estabelecido com o movimento sindical propiciou as condições para a retomada das pesquisas de campo. Entrevistas com os presidentes dos sindicatos dos trabalhadores em *telemarketing* e dos bancários, por exemplo, mostraram a atual expansão desse trabalho no Brasil, assim como ações voltadas para a organização desses trabalhadores.

As entrevistas foram feitas com operadores de *telemarketing* de ambas as empresas selecionadas, gerentes operacionais e de recursos humanos. Além disso, também se observaram os locais de trabalho, embora com acesso limitado – segundo as empresas, os acordos entre contratante e contratada proíbem a entrada de pessoas estranhas no recinto onde ocorre o trabalho.

Fizeram-se também visitas às portas das centrais de atendimento, para entrar em contato com possíveis entrevistados, os quais foram aleatoriamente selecionados e abordados. Todos os contatados se dispuseram a conceder a entrevista e alguns propuseram que se a fizesse por telefone, fora do horário de trabalho, o que foi recusado, pois, metodologicamente, esta pesquisa privilegiou o contato pessoal.

Além das 12 já referidas na pesquisa exploratória, fizeram-se 21 entrevistas, todas com duração média de uma hora.

Tabela 2

Entrevistas – empresa A

- empresário, vice-presidente
- gerente recursos humanos
- gerente de operações
- presidente da organização não governamental
- diretor comercial
- operador híbrido
- operador ativo (deficiente físico)
- operador ativo (transexual)
- operador ativo (3)
- observação de aula do curso universitário nas dependências da empresa

Tabela 2.1

– Entrevistas – empresa B

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ operadora ativo (4)▪ operadora receptivo (3)▪ gerente recursos humanos▪ analista de recursos humanos▪ gerente de <i>call center</i> |
|---|

As entrevistas foram conduzidas de modo a resgatar as trajetórias pessoais dos trabalhadores, visando analisar a articulação entre sua vida pessoal e seu trabalho, destacando-se os percursos educacional e profissional. Essa opção metodológica apóia-se na concepção sistematizada por Daniel Bertaux (1977) – *récits de vie* –, narrativas de vida, indicativas de uma “história de vida, estruturada em torno de uma sucessão temporal de *acontecimentos e de situações* que constituem de alguma forma uma coluna vertebral”. É importante sublinhar que *acontecimentos* são considerados por Bertaux em sentido amplo e compreendem, além dos fatos ocorridos, também os atos dos próprios sujeitos. Visou-se assim obter elementos para a verificação da hipótese de que esses trabalhadores são oriundos de famílias de baixa renda, que depositaram na educação dos filhos a possibilidade de ascensão social. Analisou-se também sua escolarização, transcorrida predominantemente em escolas públicas até o ensino médio, mas, no ensino superior, realizada em instituições privadas de pouco reconhecimento acadêmico, freqüentemente pagas com seu próprio salário.

Esta tese subdivide-se em cinco capítulos. No *Capítulo 1*, analisa-se o contexto nacional e internacional das empresas de *call center* ou *telemarketing*, visando apresentar os traços comuns entre as

empresas de quatro países analisados – França, Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido.

Complementando a caracterização do setor de *telemarketing*, o *Capítulo II* discute as trajetórias pessoais dos operadores de *telemarketing* de modo a apreender sua origem socioeconômica e a relevância que ela assume na racionalização do trabalho. Dito de outra forma, analisou-se quem são os sujeitos desse processo e como se inscrevem as relações sociais de sexo, geracionais e étnicas nas centrais de atendimento.

No *Capítulo III*, examina-se a compressão do tempo e do espaço no contexto da terceira revolução industrial, a partir de Thompson, que analisa o caráter determinante e preponderante do tempo na disciplina do trabalho, identificando-o, portanto, como fator indissociável dos processos de controle dos trabalhadores. Nesse cenário e com base em Lallement e Devetter, pondera-se a possível construção de um novo paradigma temporal, que estrutura não só as relações de trabalho, mas, de forma mais ampla, o conjunto de relações sociais das sociedades pós-industriais.

No *Capítulo IV*, estudam-se aspectos da organização do trabalho, para levantar elementos comparativos das transformações ocorridas no setor nos últimos dez anos. Entre eles, destaca-se a intensificação do trabalho, levando-nos a concordar com Gollac e Volkoff, que entendem-na como degradadora das condições de trabalho, limitando a participação e a mobilização das qualificações dos trabalhadores. Segundo Baudellot e Gollac, as últimas décadas concorreram para a “desconstrução do mundo do trabalho”, na medida em que se procurou generalizar sua precarização pela flexibilização dos horários, pela intensificação do trabalho e pelo aperfeiçoamento das formas de controle dos trabalhadores, condições que estão longe

de favorecer relações mais prazerosas no trabalho (Baudelot e Gollac, 2003, p. 35).

Finalmente, o *Capítulo V*, a partir da reconstrução das reais condições de trabalho desses operadores, discorre sobre as formas de resistência que encontram ou criam, pela percepção que têm dessa atividade e pelo que ela significa para eles.

Capítulo I

A caracterização do setor: crescimento e divisão internacional do trabalho

“Para nós, só vem coisa grossa...o filé fica nos EUA.

Reclamação, xingo, vem tudo para cá.”

Operador de telemarketing

Denominar os lugares que fazem atendimento e oferta de produtos e serviços por telefone tem sido desafio para pesquisadores e empregadores, além de palco de disputas sindicais importantes, especialmente no Brasil. Reúnem-se aqui algumas definições do que é o *telemarketing* para posteriormente avaliar a abrangência dessa atividade.

O início do uso do telefone com fins comerciais data de 1880, em Berlim, logo após seu surgimento. A Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT) ilustra esse começo com um pasteleiro que naquele ano oferecia seu produto aos clientes cadastrados.

Nos anos 1950, surgia atividade similar nos EUA e, na mesma década, também no Brasil, nas Páginas Amarelas, com uma “equipe de vendedoras capacitadas para venderem anúncios de classificados através do telefone”⁴.

Analisando o crescimento dessa atividade na perspectiva das possibilidades de uma implantação comercial, Bernard Caiazza (2000), consultor empresarial em *telemarketing*, considera que ela surgiu efetivamente nos EUA em 1980, oferecendo certos produtos por telefone. A redução das tarifas telefônicas, associada à expansão de centrais de informações para os consumidores, alavancou esse tipo de serviço, que passou a crescer gradualmente a partir de então. Esse

⁴ O que é *telemarketing*. Disponível em <<http://www.abt.org.br>>.

tipo de trabalho foi desenvolvido nos países anglo-saxônicos, em particular nos Estados Unidos, envolvendo, na década de 1990, aproximadamente 6% da população ativa.

Bob Stone, empresário e professor de marketing norte-americano, e John Wyman, vice-presidente da AT&T, escreveram *A bíblia do telemarketing*, procurando recuperar a gênese do *telemarketing* pela análise de alguns tipos de implantação, desde as informações sobre telefonia até o levantamento de fundos para instituições filantrópicas. Definem o *telemarketing* como a:

Aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma companhia para atingir seus clientes. O *telemarketing* desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência de custos (1992, p. 5).

Estudo coordenado por Denis Bérard⁵, sociólogo especialista em teletrabalho, conceituou-o no contexto francês, analisando dez empresas que adotaram o sistema. Nessa pesquisa, subdividiu-se o teletrabalho – considerado sinônimo de trabalho a distância –, em quatro categorias: o trabalho em domicílio, o dito nômade – feito por pessoas que viajam com frequência e desenvolvem parte de seu trabalho a distância –, o desenvolvido nas centrais de atendimento ou *call centers* e o realizado nas horas suplementares, fora do ambiente usual de trabalho.

Pesquisadores concordam quanto à dificuldade de se conceituar o teletrabalho. Nos Estados Unidos, caracteriza-se como independente e se aproxima do teleserviço. Já na França, segundo Bérard, há uma

⁵ BERARD D. Département Innovations Technologiques et Travail, Anact. Participaram do estudo: KOULOUMDJIAN, Marie-France, FOURRIER, Christelle, Laboratoire Interaction Collaborative, Téléformation, Téléactivités de l'École Centrale de Lyon e MONTARNAL, Cécile, Ergo'in. *Le télétravail en question*, 2001.

distinção: os teleoperadores são assalariados dos *call centers*, têm uma atividade precisa e mensurável em termos de tempo fixo na empresa, sendo, portanto, considerados trabalhadores plenamente tradicionais, e não são incluídos na categoria “teletrabalho”. Partem, assim, de um pressuposto que define o teletrabalho como aquele realizado em lugar distante do trabalho principal e de um coletivo de trabalho, podendo ser feito em domicílio ou nas empresas contratantes, mas sempre distante da empresa-mãe ou do espaço físico com o qual se estabelece o vínculo empregatício. Os pesquisadores ressaltam ainda que, a despeito de o trabalho ser realizado a distância, as normas temporais – jornadas, períodos de pausa, almoço etc – são as mesmas praticadas na empresa empregadora.

Em estudo realizado no *Centre d'études de l'emploi*, Geneviève Gontier (1994) concebe teletrabalho como um termo que se refere a diferentes formas de trabalho e de organização, cuja característica principal é sua possibilidade de transmissão em tempo real, via telemática. Distingue-se, portanto, do trabalho a distância feito tradicionalmente, por exemplo, por costureiras. Segundo a autora, cumpre distinguir dois tipos de trabalho a distância: os que são postos avançados e descentralizados das empresas e aqueles em que os trabalhadores se instalam em suas casas, vendendo seu tempo e suas competências. Para aprofundar suas colocações, a autora recorre a duas concepções do teletrabalho, a do *Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe* (IDATE), especializado em análises das tecnologias de informação, e a de dois sociólogos das organizações, Raymond-Marin Lemesle e Jean-Claude Marot.

Segundo o IDATE, teletrabalho é aquele realizado “por uma unidade (pessoa ou grupo) *deslocada*, separada de seu

estabelecimento, e cuja atividade demanda a utilização intensiva das telecomunicações”. (IDATE, 1993, apud Gontier, 1994, p. 17)

Já para Lemesle e Marot (1994), a análise do IDATE limita-se ao enfoque quantitativo e à instituição a que pertence o trabalhador, e, portanto, tem um caráter altamente restritivo, limitando-se ao conjunto de trabalhadores assalariados. Partindo dessa premissa, propõem uma definição mais abrangente, começando pela delimitação do que se considera *distância*:

Teletrabalho é o trabalho realizado por uma pessoa ou grupo de pessoas assalariadas, seja a partir de seu domicílio, seja a partir de sua residência, que depende de um ou vários empregadores, distantes do domicílio ou do telelocal no mínimo 4 km, cuja atividade demanda o uso da burocracia organizada pelos meios de telecomunicações (Lemesle e Marot, 1994, p. 9).⁶

Daí se depreende que a ampliação das situações de trabalho distintas das comumente existentes na sociedade industrial implica um significativo deslocamento da atividade assalariada e reconhece a necessidade do apoio das telecomunicações. entretanto, há que abarcar dimensões que caracterizem e identifiquem o trabalho passível de ser realizado fora do centro de decisão e do controle da atividade produtiva. Essa proposição atrela-se ao grau de autonomia que se outorga a esses trabalhadores, pois só aos níveis hierárquicos mais elevados se concede um controle não necessariamente presencial, conforme os modelos implantados desde a I Revolução Industrial.

As primeiras centrais surgem nos anos 1960, como simples escritórios de recebimento de reclamações, cujos trabalhadores tinham uma limitada quantidade de informações para exercer sua

⁶ Esta e todas as traduções de autores franceses são de responsabilidade exclusiva da autora.

atividade. Nos anos 1990, apoiadas por uma tecnologia mais avançada, as centrais de atendimento mudaram sua vocação para tornarem-se, para muitas empresas, verdadeiros núcleos de comunicações e até serviços de verificação de satisfação, de “fidelização” do cliente, de conquista de novos clientes, de racionalização do fluxo telefônico etc. Hoje, elas associam as antigas técnicas de distribuição de chamadas⁷, mas distribuindo-as para vários pontos geográficos, a robustos sistemas de informação e núcleos de comercialização, negociação e venda.

A evolução das centrais de atendimento

O trabalho realizado nas centrais de atendimento não é novo. Ele existe no interior das empresas há pelo menos quatro décadas e, segundo Noël Lechat (2003, p. 20), era, no começo, essencialmente voltado para reclamações e pós-venda. A evolução tecnológica permitiu às indústrias reduzirem postos de trabalho ao mesmo tempo em que automatizou inúmeras funções antes feitas por trabalhadores especializados; no setor de serviços, contribuiu para o arrefecimento dos custos, favorecendo a instalação do atendimento a distância.

A concorrência acirrada e as mudanças na economia mundial fizeram com que as empresas buscassem respostas para o aumento da produtividade, associadas à redução de custos. Segundo Caizzo (2000), a emergência de uma “cultura do cliente” se expandiu no interior dos grupos empresariais e o cliente assumiu posição central no coração das empresas que, paralelamente, buscam a redução de custos. Tomando como exemplo o caso dos bancos, o custo do

⁷ Para conhecer o sistema de distribuição automática de chamadas entre os operadores, ver VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, 2003.

atendimento projetado por Allen & Hamilton (1996, *apud* Venco, 2003, p. 33) significava a metade do atendimento realizado nas agências.

Considerando a expansão desse segmento, Noël Lechat (2003) classificou as centrais segundo suas características em termos da prestação de serviços e das implicações para os trabalhadores. Assim, denomina-as *integradas* quando operam como estratégias comerciais dentro das empresas e têm funcionários integrados ao quadro de carreira, com direitos e benefícios análogos aos dos demais trabalhadores da empresa, com qualificações técnicas associadas à atividade-fim da empresa; e *não integradas*, prestatárias ou terceirizadas, quando não se configuram como centrais subcontratadas, mas como empresas que reúnem diversos tipos de trabalho a distância, não só vendas e atendimento aos clientes. No que concerne às relações de trabalho, as empresas terceirizadas trabalham em regime mais flexível, posto que contratam equipes por tempo determinado para atender a um único cliente, “o qual, em função de custos e da flexibilidade, prefere *externalizar* toda ou uma parte de uma atividade. A especialização dessas empresas refere-se somente à gestão dos índices de rotatividade e à flexibilidade da força de trabalho, sendo esta uma porta aberta para a desregulamentação do trabalho”. (Lechat, 2003, p. 28)

Em todos os tipos de central, independentemente da classificação, existe o mesmo ferramental de informática e de gestão de pessoal, homogeneizando-se o segmento nesses aspectos.

Se no princípio a atividade era vinculada às vendas, os serviços de atendimento ao cliente (SACs) ganharam impulso com o desenvolvimento dos direitos ao consumidor. A ABT registra um crescimento expressivo desse tipo de serviço no início dos anos 1990.

O avanço da tecnologia – associando informática e telecomunicações – deu um novo impulso ao setor. Na passagem para

o século XXI, começam a surgir os grandes *call centers*, empresas destinadas a captar serviços de empresas de vários segmentos como bancos, indústrias e seguradoras, entre outros.

Com o *boom* dos *call centers*, entendidos como espaços que congregam diversas equipes incumbidas de, via telefone, informar, vender, oferecer suporte técnico e serviços como cobrança de títulos, por exemplo, passa a haver uma diversificação no setor, refletida inclusive nas possíveis denominações para a atividade – os *contac centers* distiguem-se dos *call centers* por oferecerem, além de atendimento ativo ou receptivo, sistemas informatizados e incorporarem tecnologias para atender clientes e fornecedores, expressão do próprio avanço do setor, que segue criando nichos de especialização.

O presidente da associação patronal⁸ considera que as transformações por que vem passando o setor foram muito rápidas e propõe denominá-lo “setor de teleserviços”, abrangendo todas as operações passíveis de serem realizadas por telefone.

O atendimento no interior dos *call centers*

A gama de serviços nos *call centers* é bastante diversificada, mas podem-se considerar três tipos de atendimento: ativo, receptivo e híbrido.

O *atendimento receptivo* recebe ligações dos clientes e dá orientações, informações, suporte técnico ou prestação de serviços, como nos SACs ou nas informações sobre serviços públicos, financeiros etc. Nessa modalidade, destaca-se a equipe de retenção,

⁸ Topázio Silveira Neto, presidente da ABT, Seminário *The Global Center Industry Project*, PUC-SP, 28. nov.2005.

que também recebe chamadas, mas à qual cumpre reverter pedidos de cancelamento de determinado serviço ou produto – TV a cabo, assinatura de revista, jornal, banda larga etc. As estratégias para impedir a revogação de contratos de serviços ou produtos usam “argumentos verdadeiros”, baseados na oferta de descontos, melhores formas de pagamento ou brindes. Ao lado desses expedientes, algumas empresas adotam também “argumentos falsos”, alegando problemas técnicos no sistema, muitas vezes inexistentes, dando informações conflitantes com atendimentos anteriores ou ainda, concretizados em *scripts* fraudulentos. Ilustrando esses “argumentos falsos”, segue a reprodução integral e literal de um *script* usado por um jornal de grande circulação.⁹

“Bom dia, meu nome é _____, com quem falo (nome), nossa como esta difícil falar com você hoje. Pode ficar tranquilo que eu não sou vendedora nem cobrança. Eu sou do departamento de comunicação do BNC.

É bem simples o motivo do meu contato, você recebeu o fax ou a mala direta em seu nome esta semana? (cliente responde não)

Então eu vou te explicar o que está acontecendo é que seu nome entrou em nossos sistemas através do BNC (banco nacional de crédito), pôr você estar com o seu nome limpo na praça, e com isso a partir dessa semana, você vai receber o jornal junto e junto estão indo algumas cortesias já em seu nome.

ANOTE SUAS CORTESIAS:

1. Acesso ao ESPAÇO Premium: é o portal do assinante que vai dar descontos de 10 a 50% em centenas de estabelecimentos (academias, acampamentos, bares, casas noturnas, cursos, doçarias, farmácias, floriculturas, livrarias, motéis, óticas, sons e vídeo, restaurantes, shows, eventos, mostras, viagens a outros estados, interior e litoral, teatro adulto e infantil e spa), com um detalhe são lugares perto de sua residência e trabalho.

⁹ Ver documento no Anexo II.

2. PROMOÇÃO DIARIA: LIGUE E GANHE e CLICK E GANHE, sendo um dos 1000 primeiros assinantes a entrar em contato conosco no site do jornalx.com você irá receber 2 pares de ingressos gratuitos para (CINEMAS, TEATROS, PARQUES TEMATICOS e EVENTOS). E um detalhe as cortesias não vão através de nenhum banco, você tem conta corrente em que banco/qual o dia em que você paga seu cartão de crédito.

Anote agora o porque do convite e como é feita a entrega. Que bairro você mora? (resposta), a entrega é feita na madrugada e é personalizada em seu nome para não haver extravios. E você deve estar se perguntando o porque do nosso convite é que o BNC nos envia 50 nomes vip's pôr dia e é pôr isso que eu não vendo nada, é que a cada convidado que eu falo ganho 1 ponto e a cada 300 pontos cadastrados, eles pagam a nossa faculdade.

Então a partir desta semana, todos os dias durante 3 meses, você vai receber o jornal x e as cortesias, e pôr se nosso convidado VIP, a entrega ainda é gratuita, o único custo que você vai Ter é simbólico de R\$ 1,09 centavos diários, aonde este valor é somado em 3 taxas de R\$ 32,90. Eu vou confirmar os seus dados para não Ter erro na entrega. O endereço mais fácil é rua ou avenida? Aguarde um momento que a minha supervisora vai falar com você para a sua segurança.”

No documento original, há observações manuscritas indicando que, caso o consumidor pergunte sobre a faculdade e o curso que freqüentam, as respectivas respostas são a Faculdade Mackenzie e os cursos de jornalismo ou publicidade. Ou seja, usa-se o nome de uma tradicional universidade paulistana e simula-se uma ação benemérita envolvendo a assinatura de um jornal.

A empresa tem ainda um outro *script*, para “contornar as objeções”¹⁰ dos clientes, também reproduzido integralmente:

“AS PRINCIPAIS OBJEÇÕES”

“1. COM QUEM QUER FALAR

R: departamento financeiro

2. PORQUE ESTA DIFÍCIL FALAR COMIGO HOJE

R: liguei e só chamava ou dava ocupado

3. MAS MEU NOME ESTA SUJO

R: não, no meu sistema o seu nome esta limpo e nos mantemos convênio com o SERASA e SPC

¹⁰ Jargão empregado no setor de *telemarketing*.

4. QUAL O MEU NOME COMPLETO

R: nós só temos o primeiro nome e o telefone e fica mais fácil para sua segurança

5. DE ONDE VOCE TIROU MEUS DADOS

R: o bnc é um banco de dados associado ao spc e serasa. Eles nos enviaram seu nome porque está limpo na praça

6. PORQUE VOCE QUER SABER SE EU TENHO CONTA

R: porque para participar com a gente tem que ter uma conta ou cartão que tenha convenio com a nossa empresa

7. FALA RAPIDO, POIS, ESTOU COM PRESSA

R: entendo, só vou gastar 2 minutos do seu tempo que eu explico tudo

8. QUAL É O MEU CUSTO NISTO

R: o custo aqui é o de menos a única importância é você como convidado vip

9. VOCÊ QUE NÃO ERA VENDEDORA E ESTA ME VENDENDO

R: não sou vendedora não, sou universitária, so ganho um ponto te cadastrando e a cada 300 pontos, minha mensalidade é paga.

10. JÁ ASSINO OUTRO JORNAL

R: você é assinante de qual jornal (...) parabéns, eu vou te mandar o jornal x porque você sabe que quanto mais você lê, maior o seu retorno cultural e financeiro.

11. JÁ TENHO O JORNAL Y

R: eu sei disto eu trabalho aqui, por isso eu to te ligando. É que você ira receber o complemento do jornal y, o jornal x, como todos os nossos assinantes você também recebera."

Ressalte-se que, a despeito de os operadores afirmarem ter uma lista do SERASA, usam, de fato, um recorte do catálogo telefônico de empresas com os nomes que devem contatar.

O *atendimento ativo* parte das centrais e é praticamente sinônimo de venda, embora inclua a informação de autorizações para exames médicos – no caso dos planos de saúde – ou as boas-vindas a um novo cliente. Para esse tipo de abordagem, o código de ética em *telemarketing* prevê horários de segunda a sexta-feira, das 9h00 às

21h00 e, aos sábados, das 10h00 às 16h00. Conforme o artigo nono do Código dos contatos ativos:

Os responsáveis pelo serviço devem assegurar que os contatos ativos respeitem os Consumidores, sendo que somente podem ser feitos de segunda a sexta-feira, das 9:00 às 21:00 horas, e aos sábados das 10:00 às 16:00 horas; não são admitidas ligações a cobrar para os Consumidores, nem ligações aos domingos e feriados nacionais (Código de ética, ABT).

O mesmo Código proíbe os operadores de abordarem crianças e adolescentes, salvo se estes últimos tiverem autorização do responsável ou cartão de crédito em seu nome.

Finalmente, o *atendimento híbrido* reúne o receptivo e o ativo, exigindo mais destreza e experiência do operador, que deve fazer seu trabalho em ambas as situações.

“Eu, por exemplo, trabalho numa posição híbrida: é aquela que faz e recebe ligação, porque em todas as empresas de *telemarketing* não existe mais discagem manual, é sempre automática. Se a PA¹¹ é ativa, então fica a todo o momento fazendo ligações. E a PA... para receber... você habilita sua PA com seu *login* e você começa a receber ligações. A híbrida é a associação das duas tecnologias ao mesmo tempo. Por exemplo, eu estou fazendo ligações e de repente tem ligações na espera... A supervisora grita ou eu mesmo vejo no visor... Eu só clico um botão e eu fico em pausa no ativo e me disponibilizo para receber a ligação.”
(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Contudo, registrou-se um *atendimento híbrido flexível* em uma das empresas pesquisadas. Os entrevistados atuam no *telemarketing* ativo, mas são deslocados para operações receptivas, conforme o número de pessoas em espera na operação de retenção de clientes,

¹¹ PA, posição de atendimento, é a expressão criada para substituir o termo originalmente empregado, que era "baia".

passando a fazer o que se chama “papa-fila”¹². Segundo os operadores, esse trabalho é uma fonte de tensão, pois a precariedade da estrutura faz com que os clientes esperem muito tempo para ser atendidos, situação ainda agravada pelo fato de eles não conseguirem resolver os problemas apontados, pois não têm formação para tal. Assim, limitam-se a anotar nome e telefone, para posterior retorno da ligação. Segundo os operadores, os maus tratos por parte dos clientes nesses casos são freqüentes e difíceis de assimilar. Além disso, os supervisores também os repreendem quando, por não suportarem ofensas continuadas, saem momentaneamente do posto de trabalho, para aliviar a tensão.

“A gente faz o ‘papa-fila’, que é ajudar na retenção quando tem muita fila, e então eu não fico nem aqui, nem ali, fico pulando de uma situação para outra, mas você tem que bater as metas dos dois... a gente fala que esta equipe é a equipe BomBril, porque tem 1001 utilidades.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.2004)

Na distribuição hierárquica nas centrais de atendimento, o número de funções de monitoria e supervisão é praticamente dez vezes menor. A base da pirâmide em um *call center* é composta exclusivamente por operadores, ficando no patamar seguinte os supervisores de equipe, incumbidos de obter dos operadores o alcance das metas, e os monitores, que ouvem as ligações dos operadores e apontam falhas no atendimento. Acima destes, os subgerentes, que analisam os relatórios de produtividade, depois os gerentes responsáveis pelas campanhas ou contas e, em outro nível, as gerências de recursos humanos, comercial e marketing; no topo da pirâmide, a superintendência.

¹² "Papa-fila" é a designação para a redução das filas no atendimento receptivo, feito por operadores alocados em outras campanhas.

O cenário internacional: crescimento setorial e desigualdades

O setor de *call center* tem tido crescimento expressivo em diversos países, levando universidades e consultorias especializadas a estudarem esse fenômeno de criação de empregos. Recentemente, o governo norte-americano financiou a pesquisa *The Global Call Center Industry Project*, um projeto global da indústria do *call center* em 20 países, entre os quais o Brasil¹³.

Procura-se aqui apresentar um panorama internacional das características do trabalho em *telemarketing*, a fim de estabelecer nexos com a experiência das empresas brasileiras.

Para a análise do cenário internacional, tomam-se como base as pesquisas já concluídas do referido projeto, a saber: França, Alemanha, Estados Unidos e Reino Unido¹⁴.

Esses estudos revelam aspectos comuns entre os países como o expressivo crescimento dessa atividade, considerada por todos um fenômeno global. São mais de 50.000 *call centers* nos Estados Unidos, país que lidera sua implantação, com números mais modestos na Alemanha (1.992) e na França (3.300). No Brasil, existem 1.827 *call centers*, dos quais 250 são terceirizados.

A despeito de os números serem menos expressivos do que nos Estados Unidos, esses países também viveram uma expansão significativa dessa atividade econômica. No Reino Unido, o setor cresceu 250% na última década e, na Alemanha, 12% ao ano entre

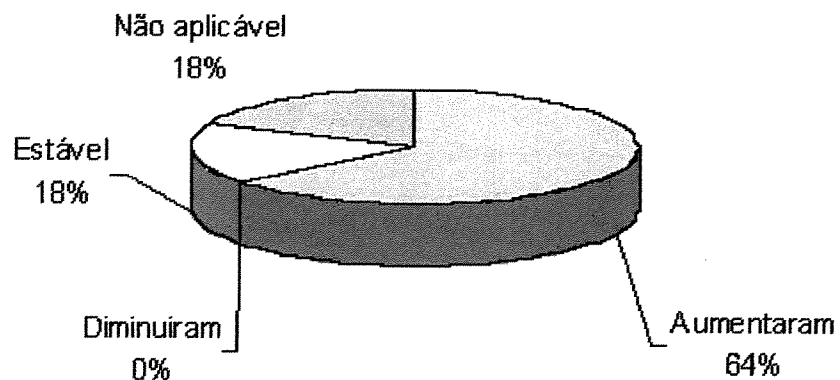
¹³ No Brasil, a pesquisa *The Global Call Center Industry Project* foi conduzida pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a responsabilidade do Programa de Pós-graduação em Administração, coordenada pelos professores Moacir de Miranda Oliveira Junior e Leonardo Nelmi Trevisan.

¹⁴ Realizadas pela Universidade de Cornell, nos EUA; pelo Laboratório de Economia e Sociologia do Trabalho (LEST/CNRS), na França; pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Maastricht, na Alemanha, e pelo Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield, no Reino Unido.

1999 e 2002, com taxa de 9% ao ano previstos para 2002 a 2006, o que totaliza cerca de 100% em sete anos. Esse movimento ascendente gerou uma massa de empregos responsável pela contratação, na Europa, de 2,5% da população ocupada, e, nos EUA, de 3%. Dados do Ministério da Juventude e Educação francês apontam que a França contava, em 2000, com 100.000 trabalhadores distribuídos por essas empresas, com previsão de crescimento entre 10% a 20% ao ano até 2005. O mesmo estudo indica que os trabalhadores em *call centers* representam cerca de 10% do total em toda a Europa.

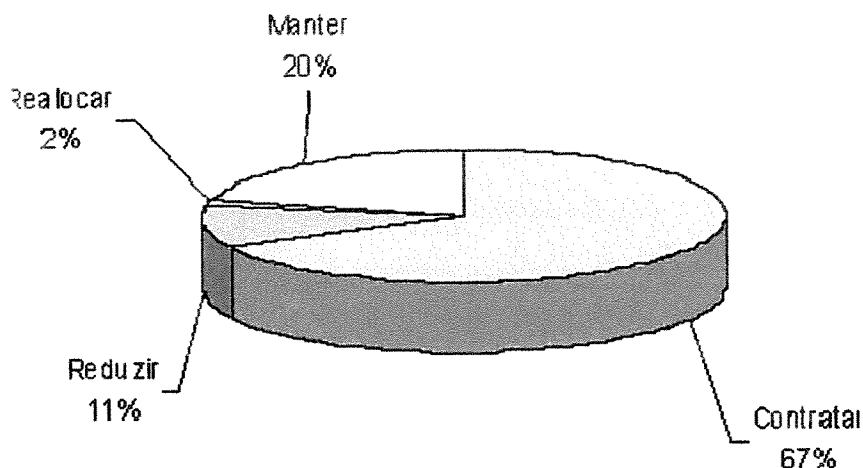
No Brasil, os gráficos abaixo indicam a elevação das vendas nos últimos dois anos e a perspectiva de crescimento para 2006, posto que 67% das empresas intencionam realizar contratações.

Gráfico 1
Crescimento de vendas em 2004 e 2005, Brasil (em %)



fonte: *The Global Call Centre Industry Project/Relatório Brasil, 2005*

Gráfico 2
Planos de contratação em 2006, Brasil (em %)



fonte: *The Global Call Centre Industry Project/Relatório Brasil, 2005*

A média de trabalhadores por *call center* no Brasil é a mais alta – 1.103 –, contra 289 nos EUA e 172 na Alemanha, que tem índices próximos a 300 quando se considera especificamente a média nas empresas terceirizadas. Entre os quatro analisados, a França é o país em que o setor é mais pulverizado, com empresas de menor porte empregando cerca de 38 pessoas por unidade.

O cenário internacional indica certa homogeneidade no que concerne à organização do trabalho. São recorrentes o processo de racionalização do trabalho, a pressão por maiores índices de produtividade e as significativas taxas de absenteísmo e rotatividade.

Nesses países, usam-se diferentes métodos de gerenciamento. Nos Estados Unidos, observaram-se duas correntes: uma, apoiada nos princípios da engenharia industrial, desenvolvendo um trabalho apoiado na “linha de produção”, com vistas à padronização e automação dos processos de trabalho, assemelhando-se à produção

em massa, o que resulta em ganhos de produtividade no setor de serviços próximos aos das indústrias. Outra, uma forma alternativa, baseia-se em maior autonomia dos trabalhadores para atenderem aos clientes, fornece-lhes as ferramentas necessárias para o êxito nos objetivos e seleciona profissionais mais qualificados (Batt et al., 2004).

Na França e na Alemanha, predomina a *flat organization*, uma estrutura com poucos níveis hierárquicos e, portanto, reduzidas possibilidades de ascensão na carreira (Grip et al., 2005, p. 50). Exemplos disso são os cargos gerenciais nos *call centers*, restritos a 8% do conjunto de trabalhadores na Alemanha e 7% na França, contra 16% nos EUA.

Parte dos operadores de *telemarketing* norte-americanos atuam em grupos de trabalho dirigidos à solução de problemas ordinários com os produtos oferecidos, permitindo a alternância do trabalho “em linha” – fazendo ou atendendo ligações – com outros que mobilizam seus conhecimentos e, conseqüentemente, contornando o estresse causado pelo atendimento contínuo, tido pelos operadores como estafante.

Média de atendimentos

Um dos reflexos mais importantes das práticas organizacionais é o relativo ao número de chamadas feitas ou recebidas. Por meio desses estudos, constata-se que, quando a organização do trabalho se pauta por moldes industriais, esse número praticamente se duplica em relação a modelos alternativos. No Reino Unido, a média é em torno de 73 chamadas; nos Estados Unidos, é de 122 no *mass market*¹⁵ e de 91 nos demais segmentos. Destaque-se que a comparação mais detalhada entre países é dificultada em razão das

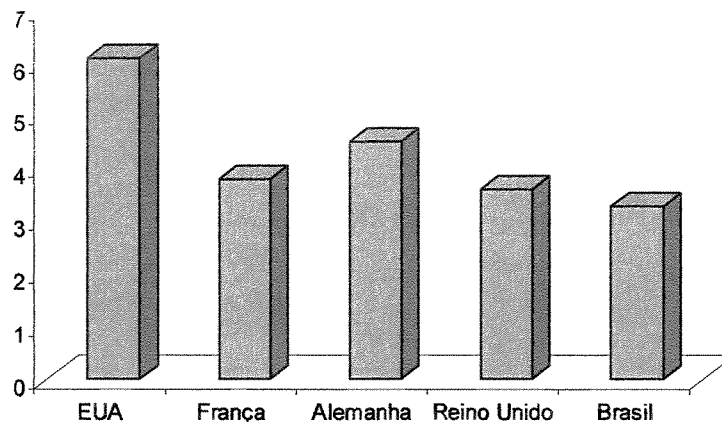
¹⁵ A expressão *mass market* refere-se à venda de produtos com ampla variedade de clientes e em grande quantidade.

variações legais que regem o setor ou o conjunto de trabalhadores, nem sempre explicitadas nas pesquisas.

Tempo médio

Como o tempo médio do atendimento varia de acordo com os objetivos de cada transação comercial ou informativa, os estudos indicaram uma variação de 3,6 a 9,7 minutos. Na França, por exemplo, a média varia de acordo com o porte dos *call centers* – entre os voltados para o *mass market*, os atendimentos 3,2 minutos nos menores contra 5,3 minutos nas grandes corporações. No Brasil, a média é de 3,27 minutos, não sendo registradas alterações importantes entre os diferentes tipos de operação, exceto as voltadas para cobrança de débitos financeiros, que duram cerca de 4,27 minutos.

Gráfico 3 – Tempo médio de atendimento (em minutos)



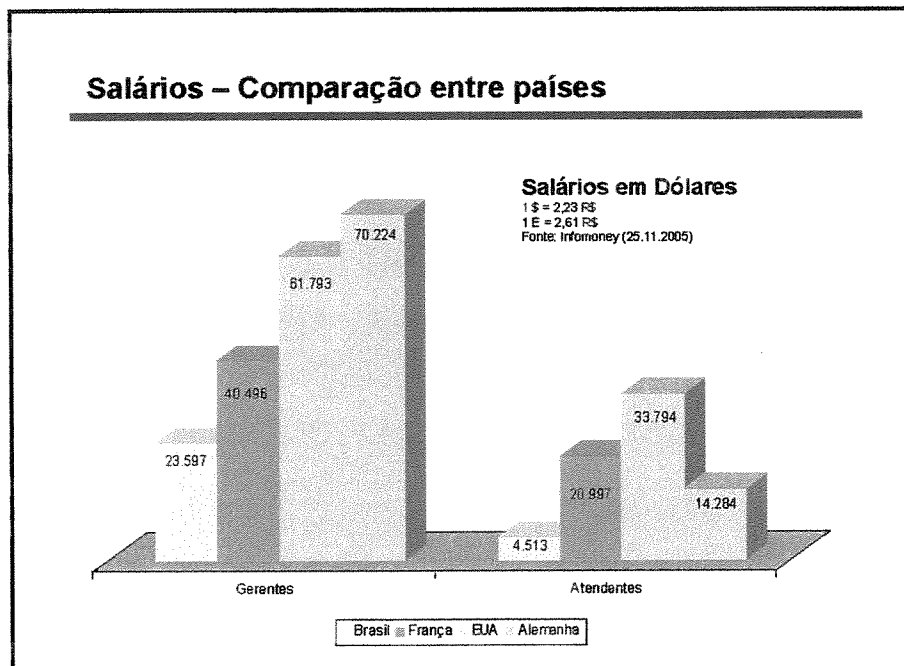
fonte: *The Global Call Center Industry Project, 2005*

Médias salariais

Nos Estados Unidos, as empresas que adotam a maior participação dos trabalhadores nas soluções de problemas são as que melhor os remuneraram: os salários anuais são de US\$ 45.075, ou US\$ 3.756 ao mês; no outro extremo, as empresas que atuam em vendas massivas: US\$ 28.068 ao ano, US\$ 2.339 ao mês. A média salarial do setor nos diferentes países é diversificada e varia também de acordo com as funções. Os alemães, por exemplo, remuneraram melhor seus gerentes que os demais países, e a diferença em relação ao segundo colocado, os EUA, chega a 700 dólares ao mês. Comparado ao Brasil, um gerente alemão ganha cerca de três vezes mais. Por outro lado, a Alemanha é a que pior remunera seus atendentes, comparada aos EUA, à França e ao Reino Unido. Os EUA têm os melhores salários para atendentes – 7,45 vezes maiores dos que no Brasil, em média. Mas a desproporção é ainda maior com o piso no município de São Paulo¹⁶, inferior à média nacional. O piso do operador paulistano é 11 vezes inferior ao do dos EUA, 7 vezes inferior ao do da França e 5 inferior ao do da Alemanha.

¹⁶ Na campanha salarial de 2005 do Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing*, estabeleceram-se pisos de R\$ 558,62 para não comissionados R\$ 558,62 e de R\$ 510,92 para comissionados. Para o cálculo comparativo entre os países, usou-se o segundo, acumulado no ano e convertido pelo dólar norte-americano de US\$ 2,23, o mesmo usado por *The Global Call Center Industry Project* no Brasil.

Gráfico 4
Média salarial (em US\$)

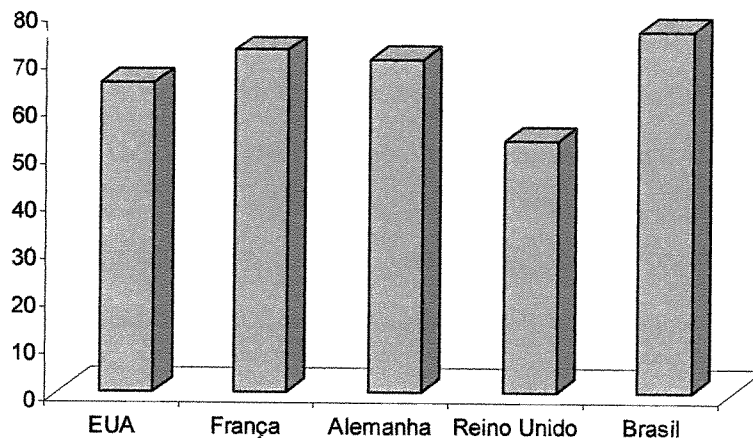


fonte: *The Global Call Centre Industry Project/Relatório Brasil, 2005*

Composição por sexo

As mulheres compõem a maior parte dos trabalhadores do setor. Em média, 7 em cada 10 operadores nos *call centers* nos países ora tratados. No Reino Unido, elas representam 68% do total e 73% no *mass market*. Na França, 71%, percentual que salta para 81% nas empresas terceirizadas. Assim, constatam-se percentuais mais elevados da participação feminina em trabalhos mais intensificados e com alta demanda por produtividade, a exemplo das empresas terceirizadas e das voltadas ao *mass market*. No Brasil, as empresas estimam que a participação feminina seja entre 80 e 85%.

Gráfico 5 – Participação feminina no setor (em %)

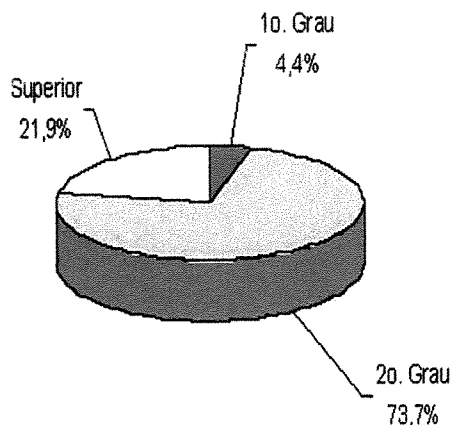


fonte: *The Global Call Center Industry Project, 2005*

Escolaridade

A despeito de os empregos em *call centers* serem comumente associados, especialmente pela mídia estrangeira, à baixa qualificação, os dados são unânimes em informar que as empresas requerem trabalhadores com escolaridade equivalente ao ensino médio completo, variando até o superior completo, indicando um possível equívoco da mídia ao reunir aspectos distintos: a escolaridade desses trabalhadores e a falta de conteúdo do trabalho desenvolvido. A situação mais freqüente nos países aqui enfocados é a de 12,7 anos de tempo médio de estudo. No Brasil também se exige escolaridade mínima de ensino médio completo mas, como se apurou nesta pesquisa, em locais com dificuldade de recrutamento da força de trabalho que atenda ao perfil desejado, contratam-se até menores de idade com 16 anos e ensino médio incompleto, fazendo com que, na prática, a remuneração equivalha a uma bolsa-auxílio, portanto inferior ao piso salarial da categoria.

Gráfico 6
Nível Educacional, Brasil (em %)



fonte: *The Global Call Centre Industry Project/Relatório Brasil, 2005*

Faixa etária

Apesar de a média etária constar do questionário comum aplicado em todos os países, o tratamento dado a ela foi desigual entre eles. A idade média dos operadores nos EUA é de 27 a 30 anos. Os dados da Alemanha são mais genéricos e apontam que a maior parte dos trabalhadores tem entre 25 e 50 anos, embora pessoas com menos de 25 anos representem 39% nas empresas terceirizadas.

Tabela 3

Distribuição etária dos trabalhadores em *call centers* na Alemanha (em %)

	menos de 25 anos	25 a 50 anos	mais de 50 anos
<i>in-house</i>	24	63	13
subcontratadas	39	52	8
Total	28	60	12

fonte: *Employment and industrial relations in the Dutch call center sector, 2005*

Para suprir essa lacuna sobre a faixa etária, recorreu-se às informações da pesquisa feita na França pelo Projeto Tosca, que aponta o predomínio de trabalhadores com idade entre 25 e 35 anos. Como se vê na Tabela 2, as mulheres estão concentradas nessa faixa etária. (*apud* Delaunay, 2003, p. 263)

Tabela 4
Distribuição dos trabalhadores em *call centers* na França, por faixa etária e sexo (em %)

	menos de 25 anos	25 a 35 anos	35 a 50 anos	mais de 50 anos	total
homens	18,8	37,5	31,2	12,5	100
mulheres	14,8	55,6	22,2	7,4	100
Total	16,3	48,8	25,6	9,3	100

fonte: Projeto Tosca, *apud* Lechat e Delaunay, 2003

Num contexto de desemprego estrutural, o surgimento desse setor constituiu-se numa solução para empregar os jovens de várias cidades francesas, não empregados no setor industrial. (Balbastre, 2000)

O estudo realizado pelo Ministério da Educação e Juventude traz a flexibilidade como marca do setor e apresenta aspectos que o distinguem do de outros países. A pesquisa mostra que se aceitam pessoas com ou sem diploma, desempregados, independentemente de sua experiência profissional anterior, mulheres que querem reingressar no mercado de trabalho e jovens da periferia “normalmente estigmatizados” (Dessus, 2002).

Tabela 5

Grau de escolaridade dos trabalhadores em *call centers* na França, segundo o tipo de empresa (em %)

	grandes empresas	terceirizadas	pequenas empresas
Ensino médio incompleto	8,3	18,7	40,0
Ensino médio completo	41,7	31,3	26,7
superior incompleto	41,7	37,6	33,3
superior completo	8,3	12,4	0
Total	100	100	100

fonte: Lechat e Delaunay, 2003

Escolaridade *versus* treinamento

Apesar da alta escolaridade dos trabalhadores norte-americanos, o treinamento inicial varia entre 2,4 e 6 semanas, prevalecendo a média de 4,2 semanas, assim como na França; na Alemanha, o tempo médio cai para 3,3 semanas. As pesquisas ressaltam a importância do treinamento, especialmente por se tratar de um setor que emprega novas tecnologias e, diante do detalhamento dos produtos, os gerentes declaram que a proficiência só é atingida depois de 20 semanas de trabalho e treinamento. No Brasil, contudo, embora as empresas tenham declarado à *The Global Call Center Industry Project* treinamentos com duração média de 4,4 semanas, as entrevistas aqui recolhidas mostram que o treinamento cumprido antes do início na atividade é de apenas três dias. No entanto, as empresas freqüentemente promovem esparsas capacitações dos operadores, focalizando prioritariamente temas relativos às falhas no atendimento de cada um. Na visão dos operadores, os treinamentos têm importantes lacunas de formação e informação, que dificultam o trabalho. Destacam também um hiato entre as exigências diárias de produtividade e o conjunto de informações dadas, muito aquém das

necessárias para o pleno desenvolvimento do trabalho. Além disso, acham que as empresas deveriam dar apoio prévio quanto às formas de contornar os maus tratos dos clientes.

“A gente tem que confessar uma falha muito grande da empresa é não investir em treinamento... porque é uma regra, tem que ter, a ISO cobra isso, eu tive treinamento, na minha época. Eu entrei e fiquei 3 dias vendo tela e cheguei no supervisor e eu disse para ele que estava feliz de ter conseguido o emprego, mas que eu queria fazer alguma coisa, porque eu estava cansada de ficar lá, vendo tela...”

(Operadora de *telemarketing*. 06.jul.2005)

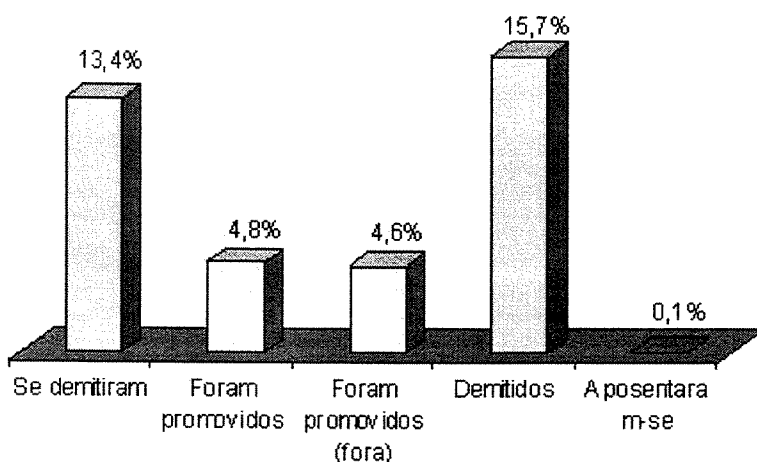
Índices de rotatividade

Como se viu, o processo de treinamento tal como o concebem as empresas, com cerca de um mês, é um alto investimento e pode ser considerado longo frente aos índices de rotatividade. Esse aspecto foi comum nos estudos. As taxas anuais dos países estudados variam entre 11%, no Reino Unido, e 51%, nas empresas terceirizadas dos EUA, e podem ser até maiores, se se considerarem por tipo de empresa. Segundo cálculos das empresas, isso implica um aumento dos custos relativos ao recrutamento, seleção e treinamento, que, nos EUA, são, em média, de US\$ 4.300 por trabalhador.

A rotatividade é freqüentemente associada à repetitividade e à monotonia do trabalho, mas deve-se considerar também a pirâmide ocupacional do setor, limitadora das possibilidades de ascensão. Nos EUA, por exemplo, apenas 8% são promovidos em *telemarketing* e 3,6% transferidos para outros departamentos. As empresas norte-americanas adotaram a estratégia de deslocar operadores mais

experientes para orientar as novas equipes ou dividir os atendimentos conforme o grau de complexidade. No Brasil, em 2005, 13,4% dos trabalhadores pediram demissão, 15,7% foram demitidos e pouco menos de 5% foram promovidos.

Gráfico 7
Índices de rotatividade, Brasil (em%)



fonte: *The Global Call Centre Industry Project/Relatório Brasil, 2005*

Nos estudos citados, o tempo de permanência dos operadores nas empresas tem sido avaliado como o principal problema do setor, dada a relação entre investimento em recrutamento e treinamento e rotatividade. A taxa de rotatividade da Empresa A oscila entre 4% e 5% ao mês, ou pelo menos 48% ao ano, mas esse índice é considerado bom, porque o setor como um todo tem percentuais próximos a 12%. No entanto, a análise de documentos institucionais mostra que em sete meses foram substituídos mensalmente, em média, 6,5% dos funcionários, ou seja, o quadro de pessoal é praticamente renovado anualmente – 8 em cada 10 trabalhadores saem dessa empresa.

Tabela 6
Taxas de rotatividade na Empresa A em 2005 (em %)

Mês	rotatividade
janeiro	4,9
fevereiro	6,7
março	10,7
abril	9,3
maio	4,6
junho	4,3
julho	5,4

fonte: documentos institucionais, 2005

A mesma empresa oferece curso superior seqüencial para seus funcionários, e esse é um dos fatores de redução da rotatividade. Segundo a gerente de recursos humanos, as pessoas que freqüentam esse curso ficam mais tempo na empresa, enquanto os demais funcionários alegam, na entrevista de desligamento, que saem para mudar de profissão, em busca de melhores salários.

Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego/RAIS¹⁷ mostram que a permanência dos operadores durante o período de experiência – 3 meses – cresceu sensivelmente entre os anos de 1995 e 2000. Entre as faixas de tempo analisadas, é a que concentra o maior número de pessoas. Em 2000, 43% dos homens e 37% das mulheres estavam nessa situação. É neste ponto da presente pesquisa que emerge um dos efeitos mais sintomáticos da racionalização capitalista do trabalho: os indivíduos não só abdicam do emprego recém-conquistado, como o fazem quase imediatamente, se se considerarem também os que deixam a empresa antes de um ano na função – em média, são 7,5

¹⁷ RAIS, Relação Anual de Informações Sociais, coletadas anualmente pelo Ministério do Trabalho e Emprego junto às empresas.

pessoas em cada 10. Daí se depreende que, independentemente de sua necessidade de geração de renda, as pessoas sucumbem às condições impostas pela organização do trabalho em três graus: imediatamente, quase imediatamente e a médio prazo, sobre quem mais se fazem sentir esses efeitos, como se verá nos capítulos IV e V, em que se discutem essa organização e as condições de trabalho que ela enseja.

Tabela 7

Operadores de *telemarketing*, segundo tempo de serviço no Estado de São Paulo (em %)

	1995		2000	
	homens	Mulheres	homens	mulheres
Até 2,9 meses	32	32	42	36
3 a 5,9 meses	19	18	15	16
6 a 11,9 meses	20	22	18	19
12 a 23,9 meses	11	14	12	14
24 a 35,9 meses	6	6	5	6
36 a 59,9 meses	4	4	3	5
60 a 119,9 meses	6	3	2	2
120 meses ou mais	1	1	1	1
ignorado	1	0	1	1
total	100	100	100	100

fonte: MTE/RAIS, 1995, 2000

Os responsáveis pelas áreas de recursos humanos e treinamento reconhecem os limites da construção de uma carreira no setor, principalmente em razão do estreitamento da pirâmide ocupacional, embora haja estruturas semelhantes em diversas atividades dos setores industrial, comercial, de agronegócios e mesmo no de serviços, a exemplo do financeiro. A redução de postos intermediários de chefia foi implantada por muitas empresas, no afã da

reengenharia que marcou a década de 1990, dominando o cenário administrativo no Brasil face às fortes desacelerações econômicas que marcaram sobretudo os dois governos federais do Partido da Social da Democracia Brasileira.

Para os operadores, no entanto, essa ocupação é temporária, pois consideram que o fato de ficarem muito tempo “em linha” os torna depressivos e emocionalmente instáveis.

“Mas trabalho tem essas coisas... porque, se você trabalha numa metalúrgica, é bom porque você tem trabalho, mas também você pode perder um dedo, um braço... mas acho que o *telemarketing* é pior, porque ele causa um mal maior, porque ele entra dentro de você. É como se fosse uma religião, uma seita. Sabe, se você entrar numa seita e você é descrente e você entra e eles fazem aquela lavagem cerebral? É igual no *telemarketing*... é incrível... você trabalha um ano no *telemarketing* e você sai de lá completamente doido.”
(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.2004)

Além do tempo de permanência no emprego e eventualmente também na profissão, há outro fenômeno, igualmente peculiar, na relação entre a experiência na ocupação específica e a produtividade, em que a pirâmide é nitidamente invertida, indicando percentuais cada vez menores a partir de dois anos na empresa. A gerente de recursos humanos de uma das empresas pesquisadas acredita que as pessoas só conseguem desempenhar bem sua função nos primeiros seis meses de trabalho, passando depois a decair, por causa do alto desgaste psíquico.

“As pessoas entram e, nos primeiros 6 meses, elas são os *tops* de vendas, e depois elas decaem. Existe um desgaste e uma questão de perspectiva, porque é produzir, produzir, produzir e para onde eu vou agora? É uma pirâmide bem forte aqui, porque tem 1.700 operadores e tem 200 nos cargos administrativos, mas eu acho que principalmente pelo desgaste psíquico.”
(Gerente de recursos humanos. Empresa A. 19.jul.2005)

Finalmente, há um alto absenteísmo, possível sintoma de uma também alta insatisfação profissional e, como a rotatividade, é um forte indicador da rejeição e fuga a esse tipo de trabalho. Entre os estudos aqui apresentados, as faltas diárias ao trabalho são, em média, de 6% nos EUA e na França, chegando a até 10% nos *call centers* da Alemanha e nas terceirizadas dos EUA. Tomando o exemplo do Reino Unido, que tem 790.000 trabalhadores no setor, significa que cerca de 55.300 (7%) faltam diariamente ao trabalho.

O mercado além das fronteiras

A telemática deflagrou no setor o processo de terceirização internacional, que já ocorria na produção industrial. Com o avanço das tecnologias da informação, as chamadas TIs, esse recurso passou a ser atraente para as empresas, em busca de maior competitividade. Segundo o *Financial Times*, especialistas em informática com boa qualificação e residentes na Índia, nas Filipinas ou no México podem custar até 90% menos para as empresas estrangeiras. Além disso, a transferência desses postos de trabalho dos Estados Unidos para a Índia pode chegar a 472 mil em 2015¹⁸, só na área de TI.

O mercado internacional atraiu a atenção também dos *call centers* instalados na Índia e em outros países ditos “emergentes” ou “em desenvolvimento”. As empresas brasileiras disputam campanhas do mercado estrangeiro, e, em 2004, estimava-se em 5.000 o número de trabalhadores atendendo no Brasil em outro idioma¹⁹. A revista *Call to Call*, especializada no setor, elaborou um guia de *call centers*

¹⁸ *Companhias cruzam fronteiras para diminuir custos*, *Financial Times*, 25 de março de 2004.

¹⁹ Relatório A. T. Kerarny. *Making offshore decision*, 2004, p. 13.

apontando uma consolidação desse nicho no mercado brasileiro. A revista avalia que as empresas vêm adotando estratégias mais agressivas para a obtenção de contratos em países desenvolvidos. A Índia detém grande parcela da terceirização de serviços de empresas norte-americanas, embora os especialistas ouvidos pela revista acreditem que ela perde espaço no mercado por entraves culturais nos EUA e do acentuado sotaque britânico, pouco aceito pela população.

A Forrester, consultoria norte-americana, prevê para 2006 a migração de 3,3 milhões de empregos em teleserviços dos EUA para países em desenvolvimento. A transferência de empregos para o exterior é acompanhada de uma transformação no setor, que passa a intensificar o trabalho em domicílio: até 2006, 10% dos *call centers* norte-americanos empregarão os chamados “agentes domésticos”, modalidade que já ocorre com 100 mil pessoas no país, conforme pesquisa dessa consultoria.

O fenômeno do deslocamento ou neo-colonialismo?

Expressão dos avanços tecnológicos, especialmente a partir dos anos 1990, é o chamado “trabalho além da fronteira”, o *offshore*, expressão usada pelas empresas dos países anglófonos ou de forte influência norte-americana como o Brasil, ou a *deslocalização*, para os francófonos. De fato, essas palavras expressam a terceirização de certos trabalhos originados nos países ricos em direção aos em desenvolvimento, que tem resultado em significativa redução de custos e aumento da competitividade empresarial.

A transferência de atividades econômicas para países com escassez de trabalho pode ser entendida de muitos modos. Numa

visão otimista, auferir ganhos para contratados e contratantes. Aqueles obtêm seu próprio sustento por meio de seu trabalho e estes, importantes reduções de custos. Pode ser considerada como uma desconcentração da atividade assalariada e também uma possibilidade de desenvolvimento de regiões depauperadas. No entanto, por uma postura crítica em relação à divisão internacional do trabalho, que, segundo Boaventura Souza Santos (1995), implica a alteração da centralidade do espaço-tempo nacional, conforme sua própria denominação, essa mobilidade é invariavelmente acompanhada de relações de trabalho desiguais e precárias, configurando, mais uma vez, a preponderância dos países ricos sobre os demais.

Essa percepção é compartilhada por François Chesnais (1996), que aborda a preservação do oligopólio mundial caracterizado por um espaço acirrado de disputa comercial. Nesse sentido, pode-se perguntar em que medida a mundialização é integradora, se incorpora uma extrema polarização internacional, que o próprio autor explica como um fator decisivo na agudização das desigualdades entre países centrais e periféricos. Para Chesnais, a integração ocorre no âmbito das *mercadorias*, e não no *preço* do trabalho, permitindo que as grandes corporações definam esse valor e, portanto, perpetuando a heterogeneidade mundial.

Estudos mais recentes, a exemplo do realizado por Noël Lechat e Jean-Claude Delaunay, sobre a ampla divulgação pela imprensa francesa²⁰ das ações de deslocamento, mostram que as centrais de atendimento apresentaram um significativo crescimento nos últimos cinco anos e procuram agora transferir suas atividades para países

²⁰ Jean-Claude DELAUNAY, professor de economia, e Noël LECHAT, secretário geral da Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT) francesa. "Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur". *Jornal Le Monde* – 26 de fevereiro de 2004. "Les centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation" e "HSBC, synonyme de délocalisation record". *Jornal Libération* de 21 de outubro de 2003.

com baixo custo de instalação, especialmente quanto à força de trabalho. As centrais francesas instaladas em países francófonos como os do Maghreb – Argélia, Marrocos e Tunísia –, o Senegal, Madagascar e as Ilhas Maurício empregam hoje cerca de 10 mil pessoas. Esse número ainda é baixo em relação ao dos empregos gerados na própria França – cerca de 200 mil –, mas já motivou uma significativa mobilização da opinião pública e do movimento sindical, que questionam a transferência de postos de trabalho, visto que a própria França tinha perto de 7% de desemprego em 2004.

Analisando as relações de trabalho no Maghreb, a economista Fatiha Talahite (1998) reitera que esses países estão submetidos às regras européias de oferta de emprego destinada a uma população que, a despeito do alto grau de escolaridade, tem diplomas não reconhecidos no momento da contratação pelas empresas estrangeiras, como forma de desvalorização da força de trabalho. Talahite dialoga com Chesnais e com Boaventura Santos ao constatar que os países do Maghreb “estão sendo condenados a se sacrificar para a construção européia atual e da mundialização” (1998, p. 55).

O mais importante deslocamento mundial é provavelmente o das empresas norte-americanas, que vêm transferindo suas atividades de atendimento telefônico para a Índia e o Paquistão. Segundo o *Indo-Asian News*²¹, movimentam-se US\$ 2,6 bilhões por ano pelos serviços prestados aos EUA, cujas empresas de *call center* representam parte considerável nesse montante e são as que mais se têm desenvolvido na Índia. Por outro lado, informa que os profissionais têm tido crescentes crises de insônia e distúrbios no sistema digestivo, em razão do estresse sofrido no trabalho.

No extremo oposto, as palavras de um dos diretores de uma grande empresa francesa sobre essa transferência:

²¹ *Indo-Asian News*, Mumbai, 25 de janeiro de 2005.

“Algumas tarefas de menor valor ou de fraco valor agregado podem muito bem se instalar no exterior. É um movimento ao qual é inútil resistir.”

(Máxime Didier, PDG da empresa BS2, a segunda maior empresa na França do setor)²²

A evasão desses empregos para o exterior deve-se essencialmente à redução de custos que enseja. Arrolam os empresários que adotam essa prática o baixo custo das instalações, o valor do aluguel e das ligações telefônicas, a força de trabalho com escolarização superior à dos trabalhadores franceses e que se submete a salários inferiores aos destes, dada a escassez de empregos em seu país, e ainda a flexibilidade dos direitos trabalhistas, especialmente no que diz respeito a trabalhar aos domingos e à noite. Diz um empresário francês:

“Os salários são imbatíveis, porque são divididos por três para jovens diplomados; os horários são mais flexíveis em relação ao trabalho noturno e aos domingos... a regulamentação do trabalho é muito mais flexível. Essa transferência permite reduzir os custos em 40% e isso não se pode negligenciar.”²³

As empresas recorrem a programas de treinamento para dissimular o fato de que o atendimento ocorre fora do país. Os operadores adotam pseudônimos, tomam aulas de língua – inglesa ou francesa – para reduzir o sotaque original e ainda recebem informações sobre a cultura e as peculiaridades das cidades e do país, para que, se questionados pelos clientes, sejam capazes de responder como se fossem franceses ou norte-americanos. Segue-se um ilustrativo trecho de matéria veiculada pelo jornal *Le Monde*:

²² "Les centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation". Jornal *Le Monde*, Paris, 28 de fevereiro de 2004. PDG significa presidente diretor geral da empresa.

²³ Idem.

“– Tiscali, bom dia, Sandrine a seu serviço!”

– Bom dia, eu estou com um problema de conexão na internet.

– A senhora poderia dar seu nome e o número de contrato, por favor?

Uma conversa banal entre um cliente e um teleoperador, exceto porque estão a milhares de quilômetros de distância. Impossível para o cliente saber. Sandrine, ou melhor, Nora, fala um francês impecável, sem sotaque. A jovem marroquina de 23 anos, diplomada por uma escola de comércio e gestão em Rabat, foi pré-selecionada pelo telefone, por uma empresa francesa e em seguida passou por testes de cultura francesa, ditado e tradução de inglês. Em Rabat, cerca de 20 mil estudantes têm bac+3²⁴ ou bac+4 e estão à procura de trabalho. Por falta de melhores empregos, uma central de atendimento permite-lhes uma primeira experiência profissional, e é um bom meio de ganharem cerca de € 380,00 por mês, o dobro do salário mínimo marroquino, por 44 horas semanais. Em um ano, foram criadas 39 centrais de atendimento no Marrocos, das quais 89% vieram do exterior. Essas empresas movimentam cerca de € 70 milhões e empregam 4.000 pessoas. Entre as mais conhecidas, está a Atento, que gera a distância a relação os cliente e a telefônica espanhola, a americana Dell etc.”²⁵

A quarta maior empresa mundial em movimentação de negócios é uma central de atendimento deslocada, criada por um empresário francês. É a primeira rede do mundo no gerenciamento da relação com o cliente e detém cerca de 26.000 postos, distribuídos em 30 países.

De acordo com artigo publicado no jornal francês *Le Monde*, em Ben Arous, cidade do sudeste da Tunísia e com população de aproximadamente 500.000 habitantes, as centrais são compostas por jovens de até 30 anos, dos quais apenas a terça parte tem o equivalente ao bac+2; todos os demais têm graus de escolaridade

²⁴ A palavra francesa “bac”, abreviação de *baccalauréat*, refere-se ao exame de conclusão do curso equivalente ao ensino médio brasileiro, que permite aos estudantes ingressarem nas universidades. O bac+4 equivale, portanto, aos padrões brasileiros ao curso superior completo e o bac+3, ao terceiro ano do curso universitário.

²⁵ “Appels longue distance.” *Le Monde*, 28 de fevereiro de 2004, p. 12.

mais altos. Ainda que, na opinião dos empresários entrevistados pelo jornal, a formação seja menos importante do que a expressão oral sem sotaque.

Essas empresas se instalem fundamentalmente na Tunísia, em função dos preços concedidos pela Tunísia Telecom e do fato de o governo conceder isenção fiscal para o emprego de cada estudante recrutado pelo jornal oficial do Estado, por um salário mensal em torno de € 260, contra os, em média, € 1.100 praticados na França. A flexibilidade dos direitos trabalhistas concorre para atrair investidores do setor, que normalmente opera em horários atípicos, ao qual a legislação permite o trabalho noturno ou aos domingos, sem limite de horas extras, e apenas três semanas de férias por ano.

Foi destaque na grande imprensa européia o maior deslocamento ocorrido no setor de serviços. O segundo maior banco do mundo, o *Hongkong Shanghai Banking Corporation* (HSBC) suprimiu 4.000 empregos na Grã-Bretanha, transferindo-os para a Ásia, notadamente para a Índia, a Malásia e a China. Ressaltava-se um importante aspecto político para a compreensão do fenômeno e a formação de opinião, mostrando que a principal motivação do banco – o ganho em competitividade e eficácia – era muito questionável, uma vez que seu lucro líquido anual em 2003 era da ordem de € 10.000 milhões, ou seja, nada fazia supor qualquer risco com a perda de competitividade²⁶.

Se, de um lado, ações dessa natureza geram empregos em países subdesenvolvidos, de outro, concorrem para o desmonte e a degradação dos direitos dos trabalhadores europeus, conquistados numa trajetória histórica de organização e luta, assim como para a intensificação da divisão internacional do trabalho. Essa afirmação

²⁶ BOLTANSKY, Christophe. "HSBC, synonyme de délocalisation record". *Libération*, 21 de outubro de 2003, p. 23.

pode ser ilustrada pela experiência sueca em que os trabalhadores de uma central de atendimento concordaram em reduzir seus salários em 10% em troca da não transferência de suas atividades para a Estônia.

Neste início do século XXI, as centrais são, do ponto de vista estritamente técnico, facilmente *deslocáveis* para regiões que tenham aluguéis mais baratos e concedam abonos fiscais para a implantação. Outra alternativa que o segmento vem perseguindo é a instalação em antigas zonas industriais, hoje em declínio, muitas vezes beneficiando-se de subvenções oferecidas pelo Estado, na tentativa de recuperar esses centros, dando nova função a antigos edifícios, antes destinados a linhas de produção industriais.

O Brasil vive o mesmo fenômeno de outra forma, descentralizando lentamente suas centrais de atendimento para zonas e cidades periféricas aos grandes centros urbanos. No início de suas atividades, as centrais de atendimento se concentravam essencialmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, pela pujança do mercado consumidor nessas cidades e, conseqüentemente, das empresas contratantes, especialmente na segunda, e pelo custo das telecomunicações, baseado na distância entre atendentes e cliente. Assim, toda a logística das centrais foi instalada em torno dos clientes.

A expansão e a privatização das telecomunicações nos anos 1990 depreciaram esse custo, possibilitando a expansão ou transferência das centrais de atendimento para outras cidades. Os representantes do setor patronal estão exultantes frente à minimização de barreiras para a redução de custos. Ainda há outras a superar, especialmente no que diz respeito à força de trabalho qualificada. Os ocupantes dos cargos de supervisão e coordenação têm sido transferidos das grandes capitais, pois não há pessoas formadas para eles em outras cidades.

“A interiorização das centrais esbarra principalmente na capacidade de levar gestores pra lá... e se a oferta não for boa... é difícil você tirar uma pessoa de São Paulo e enfiar no interior do Maranhão...”

(Empresário. Empresa A. 22.out.04)

O deslocamento das centrais para municípios menores tem grandes vantagens para os empresários, que relacionam como ganhos materiais a redução do preço do espaço físico e dos custos com vale-transporte e impostos como, por exemplo, o imposto sobre serviços com percentuais menores. Outros benefícios são o ganho com estresse e a melhor qualificação da população.

“Eu consigo uma qualificação melhor porque as escolas públicas das cidades menores tendem a ser melhores. Eu tenho nível cultural na média um pouco mais elevado, porque as pessoas têm mais acesso à cultura em pólos menores. Paralelo a isso, tem outro argumento financeiro, que é [o fato de] as cidades menores, para atrair empregos, também reduzirem seus impostos. O ISS vai hoje de 2 a 5%, então você tem uma outra cidade que cobra 2% e São Paulo que cobra 5%. Então, 3% nesse tipo de negócio que nós temos, onde as margens são sempre reprimidas, faz a diferença entre o lucro e o prejuízo.”

(Empresário. Empresa A. 22.out.04)

Segundo o presidente da ABT, a pronúncia, no caso brasileiro, não é uma questão como a observada nas centrais europeias deslocadas para outros países. No começo, os empresários estavam apreensivos quanto a isso, mas a prática mostrou que a variedade de sotaques é bem absorvida pelos operadores, resultando no que denominam “linguagem Jornal da Globo”, ou seja, a partir da escuta de falas de diversos estados, o operador tende, em pouco tempo, a incorporar uma “linguagem média nacional” nos atendimentos. As

empresas só fazem treinamento específico no início da operação, procurando minimizar os regionalismos.

Deslocamentos para o Brasil?

As empresas sediadas aqui estão em busca do mercado estrangeiro e atentas à abertura desse novo nicho de serviços para o Brasil – o da prestação de serviços para empresas internacionais, fazendo atendimentos em outros idiomas. Tendo em vista que tanto as campanhas nacionais como as internacionais têm alta rotatividade, algumas empresas brasileiras já tinham ou têm operações dessa natureza. É o caso da empresa B, que já fez atendimento para veterinários mexicanos sobre produtos especializados, com previsão para desenvolver um novo trabalho em língua inglesa. Segundo a revista *Call to Call* (2005), a Atento, empresa vinculada à companhia espanhola de telecomunicações, a Telefônica, já opera em espanhol, inglês, francês e japonês, totalizando 150 posições de atendimento nesses idiomas. De acordo com os empresários, é compensador para o operador atuar nesse tipo de atendimento, pois os ganhos são dobrados em relação aos que trabalham só em português. Uma das empresas que implantou essas operações louva sua entrada no Brasil, onde afirma que não há crises políticas, religiosas ou desastres naturais, mais recorrentes em outros países.

Se, no cenário mundial, as empresas dos países desenvolvidos estão transferindo suas centrais de atendimento para os “em desenvolvimento”, o Brasil tem sido uma das possibilidades consideradas para receber esses serviços, especialmente os provenientes dos EUA. Entretanto, há reservas tanto do lado dos trabalhadores quanto do setor patronal, por razões diferentes.

De acordo com a ABT, o mercado norte-americano está “exportando empregos” para a Ásia, a Índia, a Costa Rica e a África do Sul, e os empresários brasileiros vêm se mobilizando para apresentar operações em língua hispânica e inglesa. Naturalmente, reconhecem que não são os mais adequados a receber esses serviços, especialmente em razão do domínio do idioma, mas, por outro lado, são regulares, nos jornais de grande circulação, anúncios classificados solicitando operadores de *telemarketing* com fluência na língua inglesa.

Os aspectos positivos ressaltados tanto por empresários quanto por trabalhadores residem especialmente no atendimento praticado no Brasil, pois a receptividade e comunicabilidade dos brasileiros são consideradas elementos diferenciais em relação aos demais países, além da significativa redução de custos para as empresas estrangeiras.

“O povo brasileiro é um povo extremamente cordial, com DNA de serviço... e sem contar que a nossa infraestrutura básica é muito mais barata. É muito mais barato montar uma empresa no Brasil que nos EUA, então você tem algumas vantagens e desvantagens, mas que talvez tenha algumas fatiazinhas nessas migrações e posições de atendimento que atendem o mundo inteiro.”

(Empresário. 22.out.2004)

Para o presidente da ABT, uma operação em outro idioma é predominantemente voltada para os atendimentos de SAC e também da área de vendas, segmento considerado “menos nobre” por países desenvolvidos, segundo a ABT.

A transferência de operações para o Brasil é atraente para os países estrangeiros, que podem reduzir seus custos a patamares semelhantes aos da Índia – cerca de 70% a menos no custo total de uma campanha, conforme declaração de uma gerente especializada

nesse tipo de operação²⁷. Considerando o total dos custos de operações com 40 horas semanais, a tabela abaixo mostra uma redução da ordem de 42% entre os países.

Tabela 8
Custos comparativos Brasil-EUA (em US\$)

número de operadores	custo da hora/operação		economia semanal	economia anual
	EUA	Brasil		
50	30.00	12.50	35,000	1,820,000
100	30.00	12.50	70,000	3,640,000
150	30.00	12.50	105,000	5,460,000
200	30.00	12.50	140,000,000	7,280,000

fonte: documento institucional, ACS, empresa do Grupo ALGAR, 2005.

Entretanto, relatório elaborado pela consultoria norte-americana especializada em geografia econômica e instalação de empresas em países estrangeiros, Boyd Company, indica que, na América Latina, o Brasil não é a melhor opção para receber operações internacionais. Em seis cidades analisadas, o Brasil tem o custo mais alto tanto no que diz respeito ao somatório salários e benefícios quanto no conjunto de despesas, como se vê na tabela.

²⁷ Esclarecimento de uma gerente da ACS, empresa do Grupo Algar, em seminário realizado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 28 de novembro de 2005.

Tabela 9
Simulação de custos anuais operacionais (em US\$)

	Monterrey, México	Tijuana, México	Campinas, Brasil	San Jose, Costa Rica	Cidade do Panamá, Panamá	Santiago, Chile
salário médio/hora	3,42	3,59	3,46	3,50	3,62	3,38
folha de pagamento anual	3.255.840	3.417.680	3.293.920	3.446.240	3.332.000	3.217.760
Benefícios	1.074.427	1.127.834	2.075.170	1.654.195	1.432.760	965.328
total custos anuais com trabalho	4.330.267	4.545.514	5.369.090	5.100.435	4.764.760	4.183.088
aluguel comercial	371.250	405.000	326.250	495.000	267.750	270.000
Equipamentos	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Viagens	20.915	21.736	31.056	23.284	24.218	32.933
Total	6.042.432	6.292.250	7.046.396	6.938.719	6.376.728	5.806.021

fonte: Boyd Company, 2005

A visão de um dos operadores de *telemarketing* entrevistados coincide com as de Chesnais e de Santos, pois ele percebe que a divisão internacional do trabalho tem aspectos pouco vantajosos para os trabalhadores – por exemplo, que o trabalho transferido dos países desenvolvidos é caracteristicamente aquele ao qual não se submetem os trabalhadores nativos, o que desvela as relações de submissão impostas pelos países ricos aos demais.

Operadores de *telemarketing* e a descrição da ocupação

Tomando como referência a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2002 e 2004, que contempla dados não coletados por outras pesquisas nacionais, procurou-se identificar as características pessoais dos operadores de *telemarketing*. É importante esclarecer que, intencionalmente, selecionaram-se exclusivamente os que se declararam “operadores de *telemarketing*” nas entrevistas realizadas pelo IBGE. Essa opção gerou um número muito inferior ao veiculado pelo setor empresarial e por revistas especializadas. Segundo a PNAD, em 2002 havia 132.286 operadores de *telemarketing* no Brasil, passando para 215.232, em 2004. Apesar do crescimento na ordem de 38%, os números ainda são distantes dos apresentados pelo setor patronal.

Podem-se tecer algumas hipóteses para explicar essa discrepância. A primeira é que essas informações podem ser indícios de desvio de função, ou diferença entre a forma da contratação e a função efetivamente exercida. Por exemplo, os trabalhadores podem estar registrados como “auxiliares administrativos” ou “escriturários”, mas de fato serem operadores de *telemarketing*, informação que esta pesquisa não alcançaria. Isso pode ser atribuído ao fato de o setor estar ainda em fase de regulamentação, por sua criação relativamente crescente. Há iniciativas das esferas patronal e sindical para se estabelecerem parâmetros mais homogêneos para o segmento.

Outra hipótese tange aos próprios operadores, que talvez, como no caso francês analisado pelo Ministério da Juventude, tenham preferido omitir sua real ocupação, em razão de sua imagem social negativa, como se verá em tópico específico, criando um viés nesta tabulação.

Quanto ao sexo, todas as pesquisas coincidem. Tanto a PNAD, quanto a ABT e também a pesquisa *The Global Call Center Industry Project*, Relatório Brasil, indicam que 7 em cada 10 operadores são mulheres, tanto em 2002 quanto em 2004.

A faixa etária predominante no Brasil é de até 25 anos, constituindo praticamente 60% da categoria. Os homens são mais jovens que as mulheres, representando 63%, enquanto as mulheres, 54%. Apesar de as empresas declararem que a contratação no setor ocorre a partir dos 18 anos completos, a Tabela 6 mostra um mesmo percentual para homens e mulheres (5%) com 16 ou 17 anos em 2002, tendo se reduzido para 3% em 2004.

A pirâmide etária é, portanto, significativamente afunilada, com uma base extensa de jovens até 25 anos e poucas pessoas acima de 41 anos. Em 2004, metade da categoria tinha até 24 anos.

Tabela 10
Distribuição por faixa etária, segundo sexo (em %)

	masculino	feminino
16–17 anos	5	5
18 anos	1	2
19–20 anos	27	17
21–23 anos	22	19
24–25 anos	8	11
26–30 anos	17	20
31–40 anos	16	21
41–55 anos	4	5
Total	100	100

fonte: IBGE/PNAD, 2002

Do conjunto de vagas criadas no setor, 3% são reservadas para jovens trabalhadores inscritos no Programa Nacional do Primeiro Emprego (PNPE) do Ministério do Trabalho²⁸.

²⁸ Esse projeto foi criado pelo governo federal, regulamentado pela Lei 10.940/2004, como tentativa de responder ao desemprego juvenil, com faixa etária entre 16 e 24 anos, que corresponde ao dobro da taxa total. Segundo o Ministério, dos 7,7 milhões de

O sindicato dos operadores de *telemarketing* vê o Programa com reservas, pois considera que ele permite uma flexibilização de direitos ainda maior que as já sofridas pelos trabalhadores no Brasil e defende que todos devem ser contratados com os mesmos direitos, especialmente pelo fato de o setor viver uma fase de franca expansão.

Os dados da ABT indicam que a opção do setor é em grande parte pelo primeiro emprego: 45% são jovens que têm sua primeira oportunidade profissional nas centrais de atendimento. Os empresários e os responsáveis pela área de recursos humanos entrevistados confirmam essa avaliação e criticam o sistema educacional, que não prepara os jovens para o mercado de trabalho, em particular para o segmento de serviços, o que os leva à conclusão de que:

“(...) é mais fácil você pegar esse pessoal novo, sem experiência nenhuma e *moldar*. Não é que a gente vai ter sucesso o tempo todo, mas a probabilidade de erro é menor.”

(Empresário, representante do sindicato patronal.
02.mai.2002)

Esse mesmo conceito é citado no livro *A empresa individualizada*, por Le Goff (2003), que o analisa à luz da superexploração dos indivíduos no sistema capitalista, em que o papel dos gerentes é:

“(...) mudar a atmosfera do trabalho, *modelar* os indivíduos, gravar uma matriz no espírito dos trabalhadores...eles são verdadeiramente os ‘engenheiros das almas’ da empresa liberal, encarregados de suscitar entre os empregados um

desempregados no Brasil, 3,5 milhões são jovens. O Programa usa recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador e do Sistema S para a qualificação social e profissional desse segmento. As empresas participantes do Programa recebem um incentivo financeiro por vaga criada, ou, optando pela contratação via programas de responsabilidade social, uma certificação de Empresa Parceira do Programa Primeiro Emprego, o que mostra seu compromisso com o desenvolvimento desse segmento. Esses contratos são feitos por tempo determinado.

sentimento de emoção e de satisfação que os conecte com a empresa por uma relação nitidamente mais sã e mais sincera que a dependência daquelas mergulhadas na segurança do emprego.” (Ghoshal e Bartlett, 1998 apud Le Goff, 2003, p. 20, grifo nosso)

Para Le Goff há aí uma mudança no espírito dos contratos de trabalho, que então se caracterizam por uma espécie de contrato psicológico que implica o engajamento moral e visa inculcar uma autodisciplina nos indivíduos, criando um pseudo-sentimento de autonomia calcado no “saber-ser-empREENDEDOR”:

“Você é ator, psicólogo, tem que ser bom profissional, você tem que ser administrador do seu negócio, porque isso é uma coisa que eles tentam incutir na sua cabeça: ‘imaginem que sua PA fosse o seu escritório, ou seja, você vai fazer da sua empresa o que bem entender. Você quer vencer ou quer falir?’”
(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Nesse contexto, *moldar* significa fazer com que o trabalhador atue em conformidade com os princípios da empresa, o que favorece a degradação das relações humanas (Le Goff, 2003). Assim, é fundamental discutir os vários caminhos da racionalização do trabalho que levam à sua desumanização, como se verá no capítulo V, sobre as condições de trabalho.

Outra justificativa da opção pela contratação de jovens apóia-se na *responsabilidade social*. Pelo fato de eles terem acesso ao mercado de trabalho com escolaridade apenas equivalente ao ensino médio e sem experiência profissional, empresários e gerentes de recursos humanos entendem que o investimento no treinamento destinado a esses jovens é uma retribuição à sociedade:

“É uma forma de retribuirmos à sociedade o que ela também nos oferece.”

(Empresário. Empresa A. 25.out.2004)

“São muito jovens, e nós adotamos uma política de responsabilidade social do primeiro emprego. As pessoas que entram aqui não necessitam ter experiência anterior, nós damos preferência a pessoas que buscam o primeiro emprego. Nós aplicamos vários treinamentos antes que ela possa ir para a operação, já contratada. Ela é preparada já recebendo pela empresa, e o treinamento se dá de forma que ela esteja apta a exercer a função, ela saiba como funciona uma operação. Ela recebeu treinamento de técnicas de venda, técnicas de atendimento, técnicas do produto, porque são vários produtos para clientes específicos, então ela está totalmente preparada para fazer isso.”

(Analista de recursos humanos. Empresa B. 03.jun.2005)

Se o mito da contratação de maiores de idade não se sustenta neste estudo, tampouco a escolaridade, apregoada pelo empresariado como não inferior ao ensino médio completo, encontra amparo nos dados da PNAD. Há jovens que ainda freqüentam o ensino médio – 20% do sexo masculino e praticamente um terço do público feminino. Por outro lado, 65% do total de operadores de *telemarketing* declararam freqüentar um curso universitário e, dentre estes, os percentuais de homens e mulheres são, respectivamente, 70% e 64%.

Tabela 11
Grau de escolaridade dos operadores de *telemarketing*, segundo sexo (em %)

	masculino	feminino
regular – fundamental	1	*
regular – médio	20	27
Supletivo	0	4
Superior	70	64
pré-vestibular	9	5
Total	100	100

fonte: IBGE/PNAD, 2002

*valores inferiores a 1%

Em 2004, praticamente 13% dos operadores declararam ter grau de escolaridade inferior ao ensino médio. Outros 59% atendem às exigências do setor, no que se refere à escolaridade.

Não obstante, apenas cerca de um terço dos operadores freqüentava cursos regulares em 2002. Isso pode ser explicado por nossa pesquisa qualitativa. Como a maior parte dessas pessoas vem de escolas públicas e ingressa em faculdades privadas, acaba tendo dificuldades para continuar os estudos, pois seus baixos salários são insuficientes para custear as mensalidades escolares, como se verá no capítulo referente às trajetórias pessoais.

A descrição da ocupação

O Ministério do Trabalho e Emprego atualizou a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), inserindo novas ocupações e revendo as atribuições das ocupações já consideradas. A ocupação de “operador de *telemarketing*” foi incluída e descrita por meio de uma metodologia de origem canadense, o *developing a curriculum* (DACUM), que privilegia a descrição do trabalhador de sua atividade profissional. Tendo-se reunido profissionais de várias regiões do Brasil, coletaram-se informações precisas sobre as principais atribuições diárias da profissão e se relacionaram competências necessárias para seu exercício. Os encontros entre aproximadamente 12 pessoas de várias regiões do país e diferentes campos de atuação duraram dois dias consecutivos, os chamados “comitês de descrição”. Depois disso, houve um segundo encontro – o “comitê de validação” – entre cerca de 4 pessoas do comitê de descrição, representantes dos sindicatos dos trabalhadores e patronal e das instituições de ensino e formação profissional e especialistas, resultando em relatórios e

quadros específicos sobre a categoria profissional. Paralelamente, processaram-se dados estatísticos referentes à ocupação e ao histórico das profissões²⁹.

A CBO³⁰ descreveu as quatro variações existentes no mercado, anexas ao presente estudo – os ativos, os bilíngües (cujo equivalente refere-se tanto à especialização quanto ao caráter técnico do atendimento), os receptivos e os que atuam em operações híbridas, que associam atendimento ativo e receptivo.

Segundo as descrições, a função dos operadores de *telemarketing* é estabelecer contatos, exclusivamente via telefone, com usuários e clientes, visando a concretização de vendas, a solução de problemas, a prestação de apoio técnico, a realização de pesquisas em tempo real ou seu cadastramento. Na consecução dessas atividades, devem sempre seguir “roteiros e *scripts*³¹ planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes” (CBO, 2000).

Para o desempenho dessas funções, determinou-se que os operadores devem ter nível de escolaridade equivalente a, no mínimo, ensino médio completo até o ensino superior incompleto, além de freqüentar cursos básicos de qualificação profissional de até 200 horas-aula, não se explicitando se esses cursos são oferecidos pela empresa. Como requisitos básicos para o desempenho da função, apontam-se ainda boas dicção e audição e aptidão para trabalhar sob pressão. Neste sentido, enfatizam-se como competências as derivadas da educação formal – expressar-se bem e ter boa compreensão das mensagens dos clientes – e também características pessoais como ser paciente, saber administrar conflitos entre o cliente e a empresa e ser

²⁹ Sobre a metodologia adotada na descrição das ocupações na Classificação Brasileira de Ocupações 2000, ver: Segnini, Lillian. *Classificação Brasileira de Ocupações 2002: Por quê? Para quê?* Disponível em <http://www.comciencia.br>.

³⁰ Ver a íntegra da descrição no Anexo II.

³¹ Os *scripts* são telas contendo um conjunto de informações, que permitem coletar dados e dar respostas aos clientes, além de padronizar saudações e agradecimentos.

capaz de trabalhar em equipe. A observância da competência pessoal apontada na descrição como a capacidade de “tomar decisões” é questionável frente a uma organização do trabalho com procedimentos muito rígidos como seguir os *scripts*. Segundo os operadores entrevistados aqui, é comum terem que consultar a supervisão para tomar decisões não previstas nos roteiros, como se verá no capítulo referente à organização do trabalho.

Assim, a própria descrição da ocupação tem traços de severidade a marcarem o primeiro emprego dos jovens que compõem a maior parcela da categoria. À necessidade de “saber trabalhar sob pressão” associem-se, por exemplo, os desígnios do empresário de *moldá-los* aos princípios capitalistas de extração da mais-valia, julgando, além do mais, que cumpre seu papel na sociedade, via responsabilidade social.

Capítulo II

As trajetórias pessoais e profissionais: educação e ascensão social?

*É muito difícil alguém acordar e dizer:
"Ah! Eu quero ser operador de telemarketing!"
porque é muito difícil, é muito árduo.
Operador de telemarketing*

Neste capítulo, analisam-se as características socioeconômicas dos trabalhadores em *telemarketing* e sua intercomplementaridade para, de um lado, arrolar as razões pelas quais a categoria é eminentemente feminina, discutindo as chamadas “características de gênero”, que recriam a sujeição às relações de trabalho precárias; e, de outro, reunir elementos que respondam se estará em curso a constituição de um novo proletariado não operário.

As pesquisas sobre as relações de gênero têm mostrado uma situação comum às mulheres trabalhadoras, independentemente de o setor da economia ser ou não vinculado ao contexto sociocultural e econômico analisado. As constatações são semelhantes e ressaltam aspectos de uma história cíclica. A título de exemplo, tomem-se estudos recentes sobre três ocupações muito distintas, desde a qualificação ocupacional, a formação escolar e a remuneração até as relações de emprego. Uma delas, as bancárias estudadas por Liliana Segnini (1998), que mostra que a expansão de postos femininos nos bancos não encontrou a correspondente ampliação de funções relativas à tomada de decisões, destinando-as predominantemente aos trabalhos repetitivos e monótonos. Márcia Leite (2004), em seu estudo das costureiras, aponta as dificuldades que elas encontram para transpor as barreiras do trabalho infantil e doméstico, comprimidas por pressões por produtividade e pelo acúmulo do trabalho produtivo com o reprodutivo. Por fim, o estudo de Maria Rosa

Lombardi (2005) sobre as engenheiras, que, a despeito do alto grau de escolarização e formação profissional, enfrentam óbices para ascender numa profissão tradicionalmente masculina, fazendo, então, um *trabalho invisível* no âmbito das engenharias. Para citar apenas algumas desenvolvidas no Brasil, essas pesquisas refletem como se delineiam as relações sociais de sexo em uma economia que apresenta um crescimento no setor de serviços. Conforme concepção de Danièle Kergoat (2001), as relações sociais de sexo estabelecem nexos com as relações sociais, à medida que ambas são permeadas por contradições, desafios e antagonismos. Compreendendo-as como *construções sociais* e não como “destinos biológicos”, a autora indica que a sociedade instaura patamares de poder e dominação, legando o espaço produtivo aos homens e o reprodutivo, às mulheres. Nesse sentido, estabelece segregações e valorações que acabam por determinar um *valor* para o trabalho masculino diferente do das mulheres, não só no que concerne à remuneração, mas também quanto ao reconhecimento social da tarefa e da profissão (ibidem, p. 89).

“Eu acho que não tem nenhuma razão. Os homens eu acho que não têm tanta paciência como uma mulher, eu acho que é isso. Se bem que eu tenho muitos homens aqui trabalhando, mas a grande maioria é mulher. Se você for perceber, a maioria dos atendimentos de suporte técnico é feita por homens. Porque é o perfil exigido, eles normalmente dominam mais a parte técnica, *as meninas não são tão técnicas assim*. Mas nós não temos distinção nenhuma... é que, coincidentemente, vem mais currículo de mulher.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Tais aspectos também se verificaram nesta pesquisa. A partir das entrevistas, vimos que a hierarquização entre homens e mulheres no mundo do trabalho está arraigada mesmo entre as trabalhadoras,

revelando posições marcadas por certo *conformismo* quanto a uma sociedade que privilegia o homem no trabalho produtivo. As colocações pessoais acerca das oportunidades de inserção no mercado de trabalho e das razões da constituição de uma ocupação feminina em *telemarketing* revelaram uma *naturalidade*, ao constatarem que os melhores empregos e salários são destinados aos homens, ainda concebidos como os provedores da família, o que indica a persistência de valores que circunscrevem a mulher a situações de sujeição a salários menores.

“Eu acho que são mais mulheres porque são várias coisas que contribuem, inclusive remuneração... porque, por exemplo, a remuneração do operador de *telemarketing* é suficiente para uma pessoa... como eu, por exemplo. Com o que eu ganho, eu pago a minha faculdade, uma coisa ou outra, e não tenho mais o que fazer com isso. Mas, para o pai de família, a remuneração de operador não é suficiente.”

(Operadora de *telemarketing*. 09.ago.2005)

As observações feitas durante as visitas às empresas indicaram a presença de mulheres em cargos de supervisão e gerência, mas em menor número em relação aos homens – o que mostra quais são suas probabilidades de ascensão na carreira. A constatação dos operadores em geral é que esses postos são preferencialmente destinados ao sexo masculino, pela própria cultura de que cargos de mando devem ser ocupados por homens.

“Os homens, eles já têm mais a perspectiva de virar supervisor, eles sobem mais rápido de cargo (...) a história ainda é a mesma... o homem manda! Ainda tem muito machismo escondido... é um machismo maquiado, mas existe muito... as mulheres são submissas aos homens e o *telemarketing* é bem isso: são raros os casos [em] que as mulheres sobem. Só aquelas que brigam...”

(Operadora de *telemarketing*. 23.set.2004)

A mesma dificuldade de ascensão se verifica no movimento sindical – apesar de a categoria ser majoritariamente feminina, os dois sindicatos paulistas são presididos por homens. Portanto, a esfera sindical reproduz, de certa maneira, as desigualdades presentes no mercado de trabalho, pois não é incomum que sindicatos de profissões eminentemente femininas sejam conduzidos por homens, tais como o dos professores estaduais em São Paulo ou na França nos anos 1980, em que as enfermeiras (Kergoat et al., 1992) se organizaram para destituir a coordenação masculina, consolidando uma coordenação política que expressava a verdadeira constituição da profissão.

Por que mulheres?

Por que esse setor privilegia a contratação massiva do sexo feminino? Desde estudo anterior, feito nas centrais de atendimento no interior dos bancos, até esta pesquisa, nas empresas terceirizadas de serviços de *telemarketing*, selecionaram-se respostas a essa pergunta freqüentemente relacionadas às qualidades da mulher, conforme 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 uma mulher. Ou seja, a opção pretende reduzir a qualificação profissional das mulheres a atributos tácitos, o que configura uma nítida forma de desvalorização do trabalho concretizado.

“Eu acho que a voz da mulher no telefone é uma coisa mais suave, mais tranqüila e é mais convincente e acho a mulher mais persuasiva. Tem a ver também com paciência e tom de voz. Eu acho que elas são mais apropriadas que os homens.”

(Operadora de *telemarketing*. 09.agosto.2005)

Por que não homens? Análises tecidas no âmbito das relações sociais de sexo, a exemplo das de Danièle Kergoat, Helena Hirata e Sabine Fortino, entre outras, traçam um aspecto comum, ao indagar das diferenças comportamentais entre mulheres e homens refletidas nas relações de produção: eles não são educados na família e na sociedade para se submeterem ou para obedecerem, e esses aspectos não atendem aos princípios de uma organização do trabalho taylorista para o setor de serviços, conforme analisa Hirata (2002, p. 31):

(...) a racionalização é contraditória com a própria essência do trabalho demandado, para o qual não há *one best way*... e nem as técnicas tayloristas nem a automação, enquanto tentativas de controlar a *totalidade dos parâmetros* que intervêm na produção e no processo de trabalho, podem ter êxito nesse caso; embora a organização taylorista seja um obstáculo à automação, esses postos refratários ao taylorismo podem sê-lo também à automação.

À luz dessa concepção, o trabalho em *telemarketing* indica que é fundamental incorporar o que é “ser-mulher” para lograr maiores índices de produtividade, tendo em vista a mobilização dos atributos tácitos, como se viu, sem os quais a simples padronização e controle dos comportamentos não bastam para a consecução dos objetivos do capital. (Venco, 2003)

Há ao menos uma contradição aparente recorrente nos relatos das gerências entrevistadas, que ora apontam um certo “acaso” no predomínio de mulheres na categoria, ora avaliam que é mais fácil para a mulher ingressar no *telemarketing*, por ser um emprego de tempo parcial, que facilita a associação do trabalho com as

responsabilidades familiares, que ainda estão majoritariamente a cargo das mulheres³².

A despeito da grande concentração de jovens no setor, as opiniões dos gerentes aqui recolhidas indicam que, em virtude da segmentação dos serviços oferecidos, mulheres mais velhas podem ser preferidas para determinados serviços. É consenso entre eles, por exemplo, que estas são mais eficientes no setor de *retenção*, destinado a atender clientes em fase de desistência do produto ou serviço oferecido.

Na visão empresarial, contratar *algumas* mulheres com idade superior à média do setor dá equilíbrio à equipe, pois elas logo se tornam exemplos de combatividade e infundem respeito entre os jovens. Nessa perspectiva, desencadeia-se um processo pelo qual a mulher anseia por conquistar um espaço que transcenda o espaço doméstico e, para isso, precisa provar à família e à sociedade sua capacidade de articular as vidas privada e profissional. Assim, trabalha com mais responsabilidade e afinco.

Nas palavras de uma gerente de *call center*:

“Normalmente, a mulher que já tem um filho que está com 10 anos, já vai à escola sozinho, ou fica com uma empregada, ou já se vira sozinho em casa e ela quer voltar pro mercado de trabalho. Quando ela quer voltar e ela tem essa iniciativa, quer provar para ela, para família dela, para o marido dela, que vai dar certo. E ela não pode falhar. E é onde ela tem muito mais comprometimento. Aí é que está o ‘x’ da questão: ela tem que mostrar para a sociedade que ela dá conta. Se ela resolveu sair de casa para trabalhar, ela vai fazer de tudo para nunca mais voltar para casa e não trabalhar. Ela tem que provar para ela que ela tem vontade, que ela sabe, para mostrar que vale a pena e que ela pode sair; ainda é assim. Essas mulheres faltam menos, muito menos. Elas têm mais responsabilidade, elas

³² Sobre a desigualdade das responsabilidades domésticas entre os sexos, ver DEDECCA, Claudio. *Tempo, trabalho e gênero*, 2004.

retêm muito mais clientes ou vendem muito mais, dependendo da operação, porque elas já têm maturidade, É bem diferente deste perfilzinho aqui. Para ela, envolve outras coisas, é muito mais alguma coisa de satisfação.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Pesquisas sobre a articulação entre as esferas produtiva e reprodutiva, entre as quais destaca-se o trabalho de Anne-Marie Devreux (2000), salientam a importância de se analisarem mais profundamente os elos entre essas duas esferas. Consideram esta última como um espaço social que não pode ser compreendido isoladamente. À mulher ainda competem as responsabilidades domésticas, que envolvem, além dos cuidados com os filhos e dos afazeres ordinários, muitas vezes também os concernentes aos idosos (Dedecca, 2004).

Por que homossexuais?

Se as mulheres são privilegiadas no momento da contratação, outro segmento encontra no *telemarketing* oportunidade de emprego: os homossexuais e transexuais, aqui compreendidos a partir de Ilana Löwy (2003, p. 82), que recupera o desenvolvimento, ao longo da história, das percepções acerca do homossexualismo e do hermafroditismo no âmbito da medicina – como a “diferença entre o sexo inscrito no corpo e aquele desejado por um indivíduo”. A análise dessa historiadora mostra a seqüência de situações discriminatórias sofridas por esse segmento no bojo da sociedade, que os via como “uma classe distinta de indivíduos” (idem, p. 83) e, ao mesmo tempo,

A observação dos locais de trabalho em *telemarketing* indica a constituição de um espaço que abriga não somente mulheres, mas também homossexuais e transexuais, segmentos da população que comumente sofrem discriminações em outros setores da economia, em especial na prestação de serviços *vis-à-vis* – negros, obesos, portadores de necessidades especiais, ou seja, pessoas que não correspondem ao ideário estético predominante na sociedade de consumo.



Disponível em <blogs.ipswitch.com>

Na visão de um dos entrevistados do sexo masculino que se declarou homossexual – embora esse aspecto não fosse objeto da pesquisa –, esse setor tende a contratar pessoas que não conseguiriam emprego em outros lugares, exceto nos nichos em que tradicionalmente são aceitos como a estética e beleza ou moda, no caso dos homossexuais. Para ele, as pessoas com essa orientação sexual que não se adaptam a tais setores não têm muitas oportunidades no mercado de trabalho. Em sua opinião, contratam-se homossexuais no *telemarketing* em função de serem mais criativos e motivados para o trabalho, mas sobretudo pela percepção de que, se

motivados para o trabalho, mas sobretudo pela percepção de que, se não conseguissem esse trabalho, teriam dificuldades para obter outro emprego e garantir sua sobrevivência.

“O *gay* vai para o *telemarketing* porque é criativo, é uma pessoa motivada, uma pessoa que sabe que, se você não fizer de tudo para permanecer nesse trabalho, vai morrer de fome lá fora, porque não ia pagar o aluguel da sua quitinete no centro, não teria dinheiro para sua boate, para comprar seu alucinógeno...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Essa visão é compartilhada pela gerente de recursos humanos da Empresa A, que acha que o setor é uma forma concreta de essas pessoas se sentirem mais “protegidas” e poderem se “esconder” atrás de um telefone, que atua como um anteparo social que oculta os que se sentem ou realmente são, de alguma forma, discriminados na sociedade.

A empresa emprega alguns transexuais, cuja produtividade é elogiada pela gerência, posto que apresentam compromisso com o trabalho e assiduidade superiores aos da média dos funcionários.

“Eu vejo como uma questão importante, é estar atrás de um telefone, porque as pessoas discriminam muito os *gays*, então, quando eu estou por trás de um telefone, eu me sinto protegida. Talvez muitos dos homossexuais nos procurem por isso, porque ninguém está vendo. Ele acha que consegue ser ele mesmo nesta empresa e, ao mesmo tempo, está se protegendo. Se eu estou numa loja, você vai estar vendo que eu sou homossexual, e só que, assim, eu não deixei de ter as qualidades que eu tenho, mas o preconceito vai fazer com que você me discrimine.”

(Gerente de Recursos Humanos. Empresa A. 19. jul. 2005)

Para um dos operadores entrevistados, o alto percentual de mulheres e homossexuais em *telemarketing* está relacionado com

suas características pessoais, mais adequadas à atividade. Para ele, são pessoas mais sensíveis e pacientes, aspectos fundamentais tanto para a realização de boas vendas quanto para a retenção de clientes. Atendimentos muito objetivos como os feitos pelos homens são, segundo esse operador, sinônimo de dificuldade para o cumprimento de metas e para a “fidelização” dos clientes.

“Um heterossexual não tem um *feeling*, uma sensibilidade para lidar com tudo isso, com problema emocional... um homem heterossexual não tem em si uma persistência, ele é mais racional e objetivo.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A.27. mai.2005)

Um dos operadores acredita que as pessoas que procuram emprego no *telemarketing* são as “problemáticas” ou “diferenciadas”, mas não o considera um local para os “excluídos” da sociedade. Avalia também que o preconceito quanto à orientação sexual é ainda muito presente na sociedade; constata que o homossexual continua sendo uma pessoa não aceita na família e, sobre os que vivem com os pais, pensa que não têm liberdade para agir como os demais membros da família, saindo de casa mais cedo que a maioria dos jovens.

“Porque, geralmente, você tem que custear sua faculdade e não tem pai que te ajude, porque ele não concorda com a vida que você leva... então, você vai para o *telemarketing*... porque é uma opção rápida de entrar no mercado.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A.27. mai.2005)

Ilustra a realidade vivida no *telemarketing* com sua própria experiência. Entre os colegas, é chamado PPV (“pobre, preto e veado”). Apesar de ele mesmo considerar isso uma simples brincadeira entre amigos, não se pode excluir a possibilidade de a expressão ser tributária de alguma discriminação.

“Você nunca sabe se estará empregado amanhã... então, não pode comprar o guarda-roupa a prestação, porque não sabe se vai poder pagar... então, é uma vida louca... e é por isso que os mais problemáticos vão para o *telemarketing*... não os excluídos, mas os diferenciados na sociedade... porque, no meu caso, eu brinco muito na minha operação e as pessoas me falam ‘você é PPV’ (que é preto, pobre e veado)... é uma brincadeira que a gente faz... eu não sou preconceituoso comigo mesmo, mas você acaba... porque o que são os diferenciados na sociedade? As lésbicas, os homossexuais, uma pessoa que talvez não tenha uma aparência tão boa quanto a sociedade coloca, de repente uma pessoa que manca, que seja anã, esses são aceitos no *telemarketing*.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A.27. mai.2005)

É possível analisar esse fenômeno que vem ocorrendo nas centrais de atendimento por ao menos dois ângulos diametralmente opostos. Por um lado, as desigualdades vividas por negros, mulheres, homossexuais e outras pessoas discriminadas na sociedade, que são variáveis condicionantes – quando não determinantes – das condições de ingresso no mercado de trabalho, dos níveis salariais e das probabilidades promocionais. Por outro, a emergência de um segmento do mercado de trabalho que traz a possibilidade de inclusão, via emprego formal, mas cuja atividade é, no entanto, realizada a distância e, portanto, reitera as barreiras baseadas no preconceito racial, estético ou sexual criadas na civilização.

A voz e a capacidade de comunicação são fatores preponderantes nesse setor, o qual, contratando pessoas comumente excluídas do mercado de trabalho, por razões pautadas na estética, na cor de pele ou na orientação sexual, obtém melhores índices de produtividade. A explicação é dada por uma das entrevistadas, ela mesma transexual:

“Na realidade, eu acho que as empresas de *telemarketing* se aproveitam de talentos que não puderam ser demonstrados no mercado. Por exemplo, uma pessoa não pode trabalhar numa loja do shopping porque ela é muito gorda, não tem como... e pode ser que ela tenha um bilhão de qualidades, mas [a] um dos pré-requisitos ela não atende. Eu acho que essa questão, o *telemarketing* consegue utilizar essas pessoas que não se enquadram em outros setores. E normalmente as pessoas que são excluídas, elas sabem por que são excluídas. O obeso sabe que pode ser empregado na empresa de *telemarketing*, então ele diz: eu vou fazer o melhor que eu puder... eu vou me doar ao máximo, me empenhar ao máximo, porque é uma coisa [em] que eu me enquadro.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa A 09. ago.2005)

Essa visão é compartilhada pela empresa, que também as considera pessoas mais produtivas que a média, além de apresentarem níveis mais baixos de absenteísmo e maior índice de cumprimento de metas:

“A gente percebe que essas pessoas são excelentes profissionais, supercomprometidas, não faltam, estão sempre com as metas do mês superadas, e *a gente sempre brinca com eles, se não têm outros amigos como você para indicar para trabalhar...* porque eles brincam entre eles, mas produzem muito e são muito concentrados e têm uma fidelidade grande com a empresa. Não sei se muito maior, mas grande, porque eles percebem que a gente acolhe da mesma forma, trata da mesma forma. Então, acho que numa empresa de serviços, eles vêem uma possibilidade de serem eles mesmos. Acho que numa loja seria mais difícil, pela discriminação das pessoas.”

(Gerente de recursos humanos. Empresa A. 19.jul.2005, grifo nosso)

O que ocorre nas centrais de atendimento pode ser entendido a partir da perspectiva apontada por Boaventura Souza Santos, sociólogo português, quando indica que a desigualdade e a exclusão

são dois sistemas de pertencimento hierarquizados. O da desigualdade é um fenômeno com base nas condições socioeconômicas dessa população, enquanto a exclusão é fruto de um fenômeno cultural e social. Para o autor, a modernidade capitalista conseguiu hibridar esses dois aspectos imbricados no racismo e no sexismo, pois neles se cristalizam a desigualdade e a exclusão. E explica:

(...) no caso do racismo, o princípio da exclusão assenta na hierarquia das raças e a integração desigual ocorre, primeiro, através da exploração colonial, e depois, através da imigração. No caso do sexismo, o princípio da exclusão assenta na distinção entre espaço público e o espaço privado e o princípio da integração desigual, no papel da mulher na reprodução da força de trabalho no seio da família e, mais tarde, tal como o racismo, pela integração em formas desvalorizadas de força de trabalho. (Souza Santos, 1995, s/n)

Ao analisar as relações raciais, Octavio Ianni (2004) refere-se ao constante desafio, ainda presente no século XXI, de superação das situações por elas ocasionadas – a permanência de desigualdades, dominação e hierarquização na sociedade. Ressalta que ainda está em curso um amplo processo de “racialização do mundo” e, sobretudo, de “limpeza étnica”, que atinge um conjunto de países não apenas circunscrito aos em desenvolvimento. Dessa forma, esta cultura segrega povos, religiões e raças, e podemos aqui propor a ampliação desse leque, posto que a sociedade de consumo, como visto sob a ótica do trabalho em *telemarketing*, “esconde” os não-aceitos, os “inadaptáveis” ao atendimento pessoal, que requer determinados padrões de beleza, cor e orientação sexual.

Tornar-se teleoperador

Analisando-se as trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados, constata-se que todos se tornaram operadores de *telemarketing* por falta de outras oportunidades de emprego. A maior parte dos que foram ouvidos ingressou no mercado aos 15 anos, em atividades profissionais variadas e, em grande parte, no trabalho informal. Foram auxiliares em serviços, entregadores de panfletos, recepcionistas, babás etc.

Para o conjunto dos entrevistados, ser operador de *telemarketing* é uma circunstância, e não uma opção de carreira. Aspecto compreensível quando analisados os dados de desemprego para a população brasileira de 16 a 24 anos: 31% trabalham mais de oito horas diárias; 63% estão na informalidade e um terço tem remuneração inferior a um salário mínimo (Abramo, 2005, p. 52). Contudo, o emprego em *telemarketing* é visto por eles como passageiro e constitui uma possibilidade viável para a retomada dos estudos para, em seguida, trabalharem em outra área, preferencialmente relacionada à formação acadêmica.

Assim, esse emprego tem caráter provisório na vida dessa população jovem e, de acordo com sua ótica, a não permanência no setor é determinada fundamentalmente pelas condições de trabalho, especialmente por “trabalhar em linha”, ou seja, no atendimento – seja ele receptivo ou ativo. Os elementos mais destacados pelos operadores para ensejar o desejo de mudança de profissão e trabalho dizem respeito a um conjunto de situações negativas no ramo, com ênfase na pressão para o cumprimento e a superação de metas, bem como o tratamento recebido dos superiores hierárquicos.

“Não, não é um trabalho para fazer carreira. Porque eu, particularmente, eu não gosto, não porque eu tenho que vender, mas por causa da pressão. Se você fica muito tempo nesse trabalho, você começa a ficar fraco da cabeça...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.05)

Curiosamente, a palavra “sonho” aparece em todos os depoimentos: sintetiza o desejo de mudança profissional. Nenhum entrevistado aventou a possibilidade de permanecer por muito tempo no setor, estando presente sempre a idéia de mudança, associada à possibilidade de retomar os estudos e conseguir uma transformação efetiva em suas vidas.

“O meu ideal, meu sonho, é voltar a estudar e terminar a faculdade. E eu terminando a faculdade... aí, sim, eu conseguiria me virar, pegar estágio na área [de] que eu gosto. Assim que eu conseguir pagar a faculdade, eu saio. Ninguém quer ficar nesta área por muito tempo. Ninguém quer, não – ninguém agüenta ficar.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29. set. 2004)

O “sonho” muitas vezes está relacionado ao momento da obtenção do emprego em *telemarketing*. Para pessoas oriundas de situações econômicas que as impossibilitavam de ter acesso ao consumo e sem perspectiva profissional definida, obter um emprego formal, com benefícios – plano de assistência médica e odontológica, descontos em farmácias, acesso a crédito via convênio entre empresas e com débito parcelado em folha de pagamento e vale-refeição, freqüentemente convertido em alimentos para toda a família – significa a elevação a um padrão social inalcançável por outro meio.

“Quando eu entrei no *call center* para trabalhar, era um mundo de sonho. Tudo ia dar certo. Eu tinha salário, mas tinha *ticket*-refeição e eu usava aquilo para a casa, levava marmita e lanche e comprava alimentos para mim e para minha mãe.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

Mas a aspiração ao emprego formal e aos benefícios conjugados é dirimida após um curto período nesse trabalho. Nenhum dos entrevistados pretende fazer carreira no setor – especialmente nas operações de atendimento –, a menos que o cargo seja em outra área da empresa como recursos humanos, administração ou finanças.

Cientes disso, as empresas criam situações reais e fictícias para tentar reduzir os índices de rotatividade. A Empresa A, por exemplo, oferece empréstimo bancário descontado em parcelas na folha de pagamento. Um dos entrevistados se diz impossibilitado de pedir demissão, mesmo tendo adoecido em decorrência do trabalho, por ter contraído financiamento. O desligamento da empresa o obrigaria a quitar todas as parcelas no momento da rescisão de contrato, o que consumiria os pagamentos relativos às férias e ao 13º salário. A Empresa B, por sua vez, cria a ilusão de que todos podem ascender no quadro de carreira da empresa usando alguns funcionários que obtiveram promoções como exemplos a serem seguidos. Ocultam, porém, a real imposição da pirâmide ocupacional no setor, cujo afunilamento é quase proibitivo.

Os operadores anseiam pela demissão. Alguns dos depoimentos, especialmente os das mulheres, expõem um certo descontrole emocional diante da não inclusão de seus nomes nas listas de demitidos. Outros negociam um “bom comportamento”, um esforço extraordinário para o alcance e a superação de metas, em troca de serem incluídos nas relações de demitidos seguintes.

“Teve um dia eu fiquei tão nervosa porque eles fizeram uma lista de pessoas demitidas e o meu nome não estava na lista... eu entrei num desespero tão grande, me descontrolei, tive uma crise de choro e fiquei uns 30 minutos chorando e eu não consegui trabalhar. Eu queria muito ser mandada embora e não fui.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.04)

“Eles fizeram uma proposta que, se eu entrasse numa postura direitinha, eles iriam me ajudar a ser mandada embora. O assistente de supervisão fez essa proposta, [de] que no próximo corte ele propõe meu nome, mas, em troca, eu tenho que ajudar ele a bater a meta. E eu achei isso muito sujo, não só da minha parte em aceitar isso, como também da deles, de proporem isso.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

As opiniões são unânimes – a percepção dos superiores do desejo dos operadores de serem demitidos desencadeia um processo que torna insustentável sua permanência na equipe e na empresa. São perseguições planejadas contra esses funcionários: ameaças de advertências e de justa causa e intimidações que acabam muitas vezes tendo êxito, culminando com o pedido de demissão dos próprios funcionários.

O relato de uma das entrevistadas elucida como a associação da tecnologia aos mecanismos de controle e pressão, somada à falta de informações consistentes por parte dessa população jovem acerca dos seus direitos trabalhistas, concorre para procedimentos como esse. A gravação tem sido comumente utilizada como recurso para ameaças de demissão por justa causa. De acordo com os entrevistados, os supervisores alegam ter obtido uma gravação que comprova a alteração dos procedimentos de atendimento ao cliente e afirmam que essa conduta é passível de advertência verbal e escrita e, em alguns casos, de demissão sumária. Temendo represálias mais

graves, os operadores se antecipam e se demitem, perdendo o direito ao saque do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e aos 40% sobre esse fundo no ato da demissão.

“Uma amiga pediu demissão e depois ela me disse que eles disseram: ou você pede demissão ou vai ser mandada embora por justa causa e ela, com medo, pediu demissão.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.2004)

Assim, a preferência por um público jovem nas centrais de atendimento configura mais uma dimensão do conceito de relação trabalhista praticado por essas empresas: a falta de informação sobre seus direitos e a ausência de uma visão política sobre as formas de organização. Ciente disso, o sindicato da categoria tem procurado desenvolver ações para neutralizar práticas empresariais dessa natureza e, ao mesmo tempo, articular os interesses característicos desse público. Por exemplo, instituiu a “assembléia-balada”, festas em casas noturnas, cuja proposta é aproximar os operadores do sindicato, promovendo momentos de debate sobre as condições de trabalho.

Estará em formação um novo
proletariado não-operário?

Daniel Bertaux, sociólogo francês, analisa as estruturas sociais como fontes importantes para a configuração das trajetórias pessoais dos trabalhadores, tomando como base a passagem dos “camponeses desenraizados” – assim chamados por não se identificarem com o trabalho praticado nos centros urbanos) –, que se tornaram operários na primeira Revolução Industrial, e considerando que os verdadeiros proletários são os filhos desses trabalhadores, familiarizados desde a infância com a cultura industrial calcada em normas disciplinares. Para

essa geração, o trabalho na fábrica era a única alternativa de sobrevivência:

Para seus filhos, nascidos se não na fábrica (às vezes), pelo menos sob o vento de suas chaminés, incorporados à força à sua população trabalhadora desde a mais tenra idade, submetidos e disciplinados pelo ritmo do trabalho imposto pela maquinaria. Para essas crianças, a fábrica se transformou num modo de vida, o único modo possível de viver sua vida. Não existia outro: todas as saídas foram bloqueadas (Bertaux, 1979, p. 189).

Ainda segundo Bertaux, os postos de trabalho ocupados pelas gerações seguintes não foram exclusivamente de operários, mas estas obtiveram outras colocações no mercado, as quais não se distinguem, em termos de condições de trabalho e remuneração, dos antigos postos fabris, pois eram submetidos a ritmos de trabalho semelhantes ao praticados nas fábricas. Esse processo de *proletarização* é cunhado por baixos salários, trabalhos sem conteúdo e organizados por cadências intensas e tarefas parceladas. Essa realidade passa a não ser exclusiva dos operários e aproxima-se de bancários, securitários e também telefonistas. São ambientes de trabalho mais assépticos, menos insalubres, quando comparados aos das fábricas, que no entanto empregam os mesmos recursos de intensificação do trabalho das fábricas.

As telefonistas também vêem seu trabalho transformar-se da mesma forma. As empregadas são submetidas a cadências prefixadas: não se pode perder tempo respondendo a um pedido de informação, por exemplo, pois a supervisora está atenta (Bertaux, 1979, p.197).

Nessa perspectiva, o desenvolvimento do setor terciário afasta a possibilidade de se reduzir o proletariado, mas, pelo contrário, amplia-o. “A entrada em massa dos filhos de camponeses nos correios ou de filhos de operários na ‘informática’ não significa o fim da

proletarização, mas o seu prolongamento sob suas formas mais recentes” (Bertaux, 1979, p. 199), constituindo-se, assim, o que esse autor denominara de uma *política de fixação de linhagens proletarizantes na condição operária* (idem, p. 203). Compartilha-se aqui o sentido da formação do *proletariado hereditário*, elaborado por Bertaux, cujo enfoque abrange uma constituição de operários e de categorias correlatas, que atinge sucessivas gerações dessas famílias.

Conforme o autor, a hereditariedade não se dá apenas pela influência das instituições que perpetuam as desigualdades, mas sobretudo porque os filhos das diferentes classes sociais são criados de formas muito diferentes. Considera limitada a visão que atribui à escola um desempenho decisivo na construção da hereditariedade e imputa à família a responsabilidade pela transmissão mais intensa de capital cultural aos filhos, que comporão gerações de proletários que se redesenham ao longo da história. Em que pese a importância dessas colocações, há que contextualizá-las na realidade brasileira, cuja privatização da educação gerou um *apartheid* entre os que podem pagar pelo ensino de boa qualidade e o restante da população, determinando a quem se reservam os postos de trabalho de maior prestígio e remuneração, na sociedade capitalista.

À luz das colocações de Daniel Bertaux, as trajetórias pessoais dos operadores de *telemarketing* revelam a *hereditariedade* preconizada pelo autor – em sua grande maioria, são filhos de pais com ocupações profissionais de especialização básica e de baixa remuneração. Não são portanto, filhos dos *white collars*, apontados por Wright Mills (1979), na constituição da nova classe média, como presentes em todos os níveis da sociedade moderna, com 12 anos de escolaridade média e divididos em três grupos principais – professores, vendedores e empregados de escritório –, mas dos *blue collars*, caracterizados pelo operariado.

A análise de Pochmann sobre os jovens pode ser transposta para os operadores de *telemarketing*:

Assim, os jovens em condições de inserção no mercado de trabalho superiores aos dos pais, em termos de escolaridade e formação profissional, encontram-se diante da frustração do desemprego recorrente ou da desolação da ocupação de baixa remuneração, responsável pela incapacidade de alcançar independência econômica. (...) Na maior parte das vezes, os jovens não conseguem obter condições de vida e trabalho superiores às de seus pais, mesmo tendo níveis de escolaridade e formação profissional superiores. Quando muito, registra-se imobilidade social, mas a regressão intergeracional no trabalho está se tornando comum, sobretudo no rendimento (Pochmann, 2004, p. 223).

Como analisa Noël Lechat, os trabalhadores das centrais de atendimento são “os novos proletários deste novo milênio” (2003, p. 34). A constatação desse pesquisador e dirigente sindical francês pautou-se nas próprias características dos trabalhadores dessas novas funções, os quais têm alta escolaridade e, em sua grande maioria, são mulheres. Os supervisores assumem o papel do contramestre das antigas fábricas, o trabalho é padronizado e sua organização segue padrões de racionalização próximos aos tayloristas. Conclui que o *telemarketing* surge como “uma formidável máquina de negar os indivíduos”, pois demanda um envolvimento psicológico desses jovens que, segundo ele “não vendem somente sua força de trabalho, mas também seu engajamento emocional e pessoal” (ibidem, p. 36).

Durante a pesquisa, observaram-se os funcionários nos momentos de entrada, saída e pausas para descanso. Indubitavelmente, a categoria se compõe de jovens, sobretudo, com idade entre 18 e 23 anos, cerca de três quartas partes afro-descendentes e majoritariamente mulheres. O dado não condiz com o da PNAD, em que a autodeclaração da raça pode ter sido a razão do

"branqueamento" das estatísticas, se as pessoas pesquisadas não consideraram sua verdadeira origem. Ou seja, tanto em 2002 quanto em 2004 praticamente 7 em cada 10 operadores se autodeclararam brancas e, apenas aproximadamente 1/3 negras ou pardas em nos dois anos pesquisados.

Tabela 12

Operadores de *telemarketing*, segundo sexo e raça (em %)

	Masculino	feminino	total
branca	56	74	67
Preta	2	19	12
Parda	42	7	21
Total	100	100	100

fonte: IBGE/PNAD, 2002

Os entrevistados são o retrato dessa categoria e formam um quadro homogêneo quanto à origem social. Todos pertencem a famílias de classe média baixa, com pais de pouca escolaridade e trabalham como costureira, motorista, operário, merendeira etc. Essa constatação é confirmada por empresários, que declaram ser prática no setor a não contratação de pessoas oriundas de famílias de classes média e média-alta, em razão principalmente do clima de pressão que há neste tipo de trabalho. Para eles, uma pessoa que não precise do emprego deixará o trabalho no primeiro embate pelo alcance das metas.

“Se ele é de uma família *muito boa*, a gente não contrata... não adianta, na primeira estressada, ele reclama com o pai e o pai diz: larga isso, meu filho! Fica aqui, que eu aumento tua mesada. Quer dizer, a pessoa que deveria estar contribuindo para a formação do filho é o primeiro que faz ele desistir. Na primeira pegada, ele desiste. Então, que modelo que eu crio para esse menino, que, na primeira dificuldade, eu mando ele dar as costas e ir embora?”

(Empresário. Empresa A. 22.out.04, grifo nosso)

Os operadores confirmam essa lógica – submetem-se a trabalhar sob pressão, são freqüentemente ofendidos ou humilhados e, portanto, descontrolam-se emocionalmente, para cumprir compromissos financeiros já assumidos ou, na maior parte dos casos, pela sobrevivência.

“Então, se o supervisor brigar comigo, eu vou abaixar a cabeça e vou agüentar, então tudo isso já é identificado no próprio processo seletivo. Se a pessoa já chega cheia de ‘não me toques, não me reles’, ele não é selecionado, não tem perfil para o *telemarketing*.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Os dados da PNAD sobre os operadores de *telemarketing* indicam que praticamente 6 em cada 10 ocupam a posição de “filho” na família. Do conjunto de entrevistados, exceto um deles, que vive sozinho, nenhum precisa dispor integralmente de seu salário para as despesas familiares. Por outro lado, de acordo com o IBGE, uma quarta parte desses jovens são a pessoa de referência na família, com predomínio dos homens, nesse caso.

Tabela 13
Posição na família, segundo sexo (em %)

pessoa de referência	masculino	feminino
Cônjuge	30	18
filho(a)	64	50
outro parente	3	23
Agregado	3	7
Pensionista	0	*
Total	100	100

fonte: IBGE/PNAD, 2002

*valores inferiores a 1%

Em função da situação financeira das famílias, esses operadores – exceto um deles, declarado transexual e com dificuldades de inserção no mercado de trabalho – estudaram em escolas públicas de bairros periféricos da cidade de São Paulo ou de cidades vizinhas como Diadema, Taboão da Serra etc.

Ingressar na universidade é intenção e desejo de todos, mas, em seu entendimento, a falta de recursos financeiros os impede de continuar estudando. De acordo com a PNAD de 2002, 48% dos brasileiros entre 15 e 24 anos têm ensino médio completo e 14%, nível superior, incompleto ou completo. Por outro lado, apoiada na pesquisa do Perfil da Juventude Brasileira de 2003, Marília Sposito mostra que os negros têm escolaridade mais concentrada na educação básica – com ensino fundamental, 52% são negros e 36%, brancos; com ensino médio, 46% são negros e 54%, brancos; finalmente, com ensino superior, apenas 2% dos jovens são negros e 10%, brancos.

Estudar:
um sonho sempre presente

Para todos os operadores de *telemarketing* entrevistados, a única alternativa de estudo são as instituições de ensino superior privadas – nem sequer se cogita uma universidade pública. Perguntados sobre a presença de estudantes de universidades públicas, as respostas foram sempre negativas. Dois deles justificaram da mesma forma a ausência:

“Esses cursos da USP, também... são todos de horário integral e o pessoal do *telemarketing* nem corre atrás... lá, o pessoal só estuda em faculdade paga e próxima do trabalho ou da casa deles...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 23.set.04)

A má situação financeira e o desejo de freqüentar uma universidade levam muitos desses jovens a cumprir dois turnos no *telemarketing*.

Embora nenhum dos entrevistados acumule dois empregos, todos afirmaram que essa prática é comum entre eles. Uma das pessoas ouvidas acumulou três atividades profissionais, para custear seus estudos universitários. Conseguiu cumprir essa rotina durante dois anos, mas poucas horas de sono e pouco tempo para estudar fizeram com que interrompesse sua formação. Agora, pretende trabalhar em duas centrais, poupar um dos salários e voltar a trabalhar em apenas uma, para estudar no outro período.

“Logo quando eu comecei com *telemarketing*, eu chegava a dar aula particular de música de manhã, à tarde, trabalhava no *telemarketing*, depois ia para a faculdade e, de madrugada, ia tocar; dormia duas, três horas, e foi assim que eu mantive a faculdade. Mas eu não agüentei e parei, porque a faculdade custava R\$ 570,00 e com as aulas de música... um tempo você está bem, outro você não tem aluno nenhum... e essas aulas eram só para emergências em casa; agora, [com] o salário do *telemarketing*, eu pagava aluguel, as despesas da casa, e o da noite era para pagar a faculdade. O dinheiro dava, só que eu acabei desistindo...você chega num estado que não agüenta mais.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.04)

A escolarização dos entrevistados – e da categoria – reflete as considerações de Frigotto (2001) quando analisa as articulações entre a educação e a estrutura de classe. De acordo com o autor, os filhos da classe trabalhadora freqüentam a escola pública, que não forma cidadãos com perspectivas semelhantes às oferecidas aos filhos da classe dominante. A ampliação ao acesso escolar veio acompanhada de uma educação rudimentar, que possibilita apenas adquirir rudimentos no campo da matemática, leitura e escrita, mescladas com

a construção de valores condizentes com as expectativas das empresas pautadas, invariavelmente, no consumo (Frigotto, 2001, p. 162).

Para o autor, essa desqualificação do ensino expressa a intenção da manutenção das desigualdades nas relações de produção, cujo resultado será a perpetuação da desigualdade em todos os âmbitos. Ele questiona o alegado interesse do Estado e da sociedade em promover ensino de qualidade para essas camadas da população.

Ainda quanto à inadequada formação escolar, há segmentos do setor empresarial que se arrogam a “finalização” do desenvolvimento dos jovens, idéia que se coaduna com educação profissional no Brasil, historicamente ligada ao atendimento da demanda do setor empresarial, negando uma educação integral ao trabalhador.

A educação profissional no Brasil

A história da educação profissional no Brasil se repete na contínua de criação de projetos educacionais no interior das empresas, que extrapolam os já oferecidos pelo chamado Sistema S.

Por que as empresas criam sistemas alternativos de educação? No setor de *telemarketing*, porque as expectativas quanto à formação dos funcionários ultrapassam o plano cognitivo, abrangendo aspectos da arquitetura disciplinar e revelando, portanto, o entendimento de que a escola deveria formar indivíduos dóceis. Um dos empresários entrevistados deduz que o ensino escolar é falho porque, apesar de terem estudado até o ensino médio, os operadores contratados não têm noções básicas de comportamento, disciplina, postura, hierarquias, e toma para si a responsabilidade de educá-los conforme os princípios organizacionais.

“(...) ele [o operador de *telemarketing*] não conhece nada de ambiente organizacional, de hierarquia, ele está com os valores relativos à disciplina completamente deturpados, não tem limite no grupo social [em] que ele vive. Então, você começa a pegar esse jovem, que vem da sociedade muito cru, e põe ele no teu ambiente organizacional e tem que ensinar desde o registro do ponto, que ele tem uma hierarquia no trabalho, que os limites deles são esses, e isso é um trabalho a ser feito.”

(Empresário. 22.out.04)

Nesse aspecto, a educação profissional tal como inserida no Brasil guarda semelhanças com a visão empresarial, posto que a concebe como uma reprodução das formas de dominação do sistema capitalista de produção. Analisando o regime disciplinar dos conventos, das escolas e das prisões, Foucault (1977) o compreende como uma forma de “fabricar” indivíduos, reduzindo-os a instrumentos empregados para a consecução de determinados objetivos. Transposta para as empresas, essa idéia leva a uma formação para o aumento dos índices de produtividade – e da extração da mais-valia.

Na opinião dos empresários, há fatores familiares que também concorrem para essa formação. Constatam que os operadores vêm de famílias degradadas e desestruturadas, e exaltam a educação familiar baseada no respeito e na troca de termos formais de gentileza entre seus membros, que identificam com indicadores de uma boa estrutura familiar, fundamental para o serviço a distância.

“(...) uma pessoa sem formação nenhuma, formação digo acadêmica, primária, e digo também de casa, de dizer 'bom dia', 'boa tarde', 'até logo', 'senhor', 'senhora'. Isso é primário, mas, se as pessoas não tiverem essa formação mínima, você não consegue preparar para essa atividade. (...) A gente não quer pessoas cordatas, cordeiras. Não, nós queremos pessoas educadas. No caso de vendas, a gente quer pessoas educadas com uma certa agressividade para

vendas, inclusive, mas ser agressivo na venda não significa ser mal-educado.”

(Empresário. 02.mai.2002)

Recupera-se aqui o histórico da constituição da educação profissional no Brasil para se traçarem paralelos com estágios dos programas coordenados pelas empresas.

No passado, a educação profissional mais estruturada voltava-se predominantemente para a formação de aprendizes para a indústria, o que significou, para além dos aspectos técnicos, a predominância de valores voltados para a acumulação do capital. Esse ensino caracterizava-se pela ausência de enfoques mais humanistas e privilegiava a construção de um operário-padrão que deveria atender principalmente à rigidez imposta pelos processos fabris. A educação profissional revestiu-se ainda de um caráter excludente, pois o ensino de boa qualidade, fosse público de tradicionais colégios particulares, reservava-se aos filhos das classes dominantes.

A história da educação profissional no Brasil é marcada pela exclusão desde sua criação, em 1909, pelo Decreto-lei do então presidente Nilo Peçanha, que instituía as escolas de aprendizes e artífices, inicialmente com 19 unidades de ensino, que formavam operários visando tanto à instrução técnica quanto à ideológica. A própria redação do Decreto exalta valores ligados à disciplina e ao combate à ociosidade:

(...) não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade, escola do vício e do crime, que é um dos deveres do Governo da República formar cidadãos úteis à Nação (Decreto-lei 7.566/1909 apud Cunha, 2000, p. 64).

A seleção dos participantes atendia a dois critérios: primeiro, escolhiam-se “menores desamparados, que não forem viciosos ou insubordinados” (Cunha, 2000, p. 65) e, num segundo momento, os expulsos das instituições públicas, os levados pelos pais porque tinham comportamento inadequado e mendigos moradores de rua.

Especificamente em São Paulo, a formação profissional era diferenciada em termos quantitativos e qualitativos, em função do crescente processo de industrialização, especialmente na capital. O autor aponta os seguintes fatores favoráveis à implantação:

- capital acumulado na cafeicultura de exportação, disposto a transferir-se para a manufatura e a indústria;
- capacidade empresarial, isto é, mentalidade burguesa voltada para a acumulação do capital;
- mercado consumidor para produtos fabris formado não só pela burguesia como também pelas camadas médias e pelos trabalhadores assalariados;
- um contingente de trabalhadores (notadamente os imigrantes e seus descendentes) dispostos a se transferirem da agricultura para a manufatura e a indústria, como operários e até mesmo como empreendedores; e
- oferta de energia elétrica para suprir de força motriz as empresas (Cunha, 2000, p. 115).

São Paulo vivia um momento em que os investimentos não mais se voltavam para a construção de estradas de ferro, pois esse objetivo fora atingido com a ligação do setor produtivo agrário ao porto de Santos.

Essa mudança na economia demandou que a formação profissional se adequasse ao impulso industrial, o que ensejou a adoção de sistemas taylorizados de trabalho.

Assim, a educação profissional enfrentava o desafio de incorporar os preceitos tayloristas da “administração científica do

trabalho” ao próprio processo formativo, pois, além da capacitação técnica, havia que construir valores que atendessem às expectativas da indústria, então em franco crescimento. Formava-se essencialmente um trabalhador acrítico, submisso ao capital e distante do exercício de sua própria cidadania.

Uma opção educacional como essa passa a reproduzir o ambiente fabril e se torna tão segmentada quanto o trabalho realizado. Segundo Santomé (1998, p. 13), “a taylorização no âmbito educacional faz com que nem professores nem alunos possam participar dos processos de reflexão crítica sobre a realidade”.

O surgimento do Sistema S

Se a história da educação profissional no Brasil data de um século atrás, sua forma mais estruturada se dá pela constituição do chamado Sistema S, nos anos 1940. Composto pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem ligados principalmente à indústria e ao comércio (SENAI e SENAC), esse sistema visava inicialmente atender demandas específicas do setor empresarial.

O Sistema S nasceu na esfera pública, criado por um Decreto-lei que impunha ao empresariado uma contribuição compulsória para sua manutenção. Se, por sua constituição, o Sistema tem caráter público, sua gestão obedece a uma concepção explicitamente privada – as representações legais do empresariado dirigem e definem a política educacional a ser implantada, constituindo um espaço educacional amplamente beneficiado com recursos públicos ao longo de sua história (Cunha, 2000, Moraes, 2002).

O objetivo do SENAI, vinculado à indústria, era capacitar os “aprendizes”³³ para serem depois empregados nas indústrias. Cunha comenta a educação profissional dada às classes menos favorecidas:

Para a admissão imediata do aprendiz, as empresas deveriam dar preferência aos filhos (inclusive órfãos) e irmãos dos seus empregados e exigir, como condição, ao lado de outras, terem os candidatos concluído o curso primário ou possuírem os conhecimentos essenciais à formação profissional (Cunha, 2000, p. 53).

Além disso, procurava-se atender a demanda por qualificação de mão-de-obra, que se intensificava com a expansão industrial então em curso. Era, portanto, uma via para a ação direta das empresas na qualificação dos trabalhadores, permitindo-lhes estabelecer o *desenho* do processo de formação profissional que melhor atendesse seus interesses.

Se havia a premência pelo desenvolvimento de uma qualificação profissional voltada para a indústria, havia outro aspecto, tão ou mais importante: ela reduzia diretamente os custos com treinamentos, até então oferecidos pelas próprias empresas.

Educação e desenvolvimento econômico

Como ressalta Moraes (2002), historicamente a educação foi chamada a atender os problemas sociais do país, a exemplo do ocorrido na década de 1960, quando o modelo desenvolvimentista demandava determinados comportamentos a serem construídos no interior da escola. A crise econômica dos anos 1980 toma a educação, mais uma vez, como uma das grandes responsáveis pelo agravamento da crise, passando a ser relacionada mais intensamente às questões

³³ Eram considerados *aprendizes* aqueles que tinham idade entre 14 e 18 anos.

do mercado de trabalho. Em outras palavras, a educação no Brasil esteve continuamente atrelada aos valores vigentes no sistema produtivo, organizando-se de forma ora taylorista, ora fordista e, mais recentemente, como *produção flexível*. Requeriam-se dos trabalhadores saberes em conformidade com o sistema produtivo, e a educação enfrentava contínuos movimentos de *readequação* aos paradigmas produtivos que se sucediam. Na opinião de Frigotto, a escola se distancia de sua:

(...) função precípua – fornecimento de uma estrutura básica de pensamento e uma qualificação politécnica (no sentido da tradição marxista); e, ao mesmo tempo, mantém inabalável a divisão social entre trabalho manual e trabalho intelectual, entre teoria e prática, organização e execução do trabalho. O fracasso da escola nesse particular e no âmbito da própria alfabetização certamente não é uma característica necessária e inerente à escola; trata-se, entretanto, de uma determinação histórica que condiciona a escola a esse fracasso (Frigotto, 2001, p.173).

Assim, as iniciativas voltadas para a educação profissional, quantitativamente mais expressivas, só levaram em conta uma formação para o mercado, sem a atenção devida à formação integral do indivíduo.

Educação formal e profissional:
quais perspectivas comuns?

Como se vê nos depoimentos dos empresários, a educação é importante para a consolidação do setor, gerando inclusive uma demanda de cursos específicos, fato observado na celebração de convênios entre empresas e universidades privadas, que dão cursos seqüenciais concebidos conforme as necessidades da empresa, que cede espaço físico e equipamentos e subsidia parte das mensalidades.

Uma das empresas pesquisadas adotou esse modelo e tem a iniciativa em alta conta, como também as famílias e os próprios operadores. Entre os funcionários que participam desses cursos, a empresa verificou que 70% são a primeira pessoa da família – incluindo-se tios, primos e avós – a ter acesso a um curso universitário, sendo, portanto, a pessoa mais escolarizada na família. Segundo o empresário, essa ação tem tido uma repercussão positiva, e tanto os estudantes quanto suas famílias freqüentemente manifestam sua satisfação por ver o filho empregado e com a possibilidade de vir a ser diplomado.

“Isso tem um valor para o setor que é uma coisa brutal. Nós estamos ajudando a mudar a história dele, e ele não mudaria se não estivesse aqui. Se esse menino tivesse arrumado outro emprego qualquer que não fosse em uma empresa como a nossa, ele estaria ‘pastando’ e sem futuro. Então, hoje, essa experiência das famílias e dos alunos, a oportunidade que estão tendo, as mães ligam, os pais vêm na empresa, é aquela coisa que eles dizem: ‘meu filho está trabalhando, mas está tendo a oportunidade de se formar e, em dois anos, ele vai ter um diploma’. Coisa que não passava na cabeça de ninguém, porque ele ganha R\$ 500,00 e a faculdade custa R\$ 600,00.”

(Empresário. Empresa A. 22.out.2004)

Entre os entrevistados de níveis gerenciais, foram recorrentes as comparações do ambiente do *telemarketing* com o escolar, porque é comum as mães ligarem para a empresa para saber do desempenho do filho ou para declarar sua satisfação com a empresa ou com a oferta de estudos universitários. O “agradecimento” pelo emprego acaba se manifestando não só pelos trabalhadores, com o cumprimento das normas, mas também por seus pais, cujas manifestações referendam determinadas práticas.

Educação *delivery*

Novas nomenclaturas têm surgido no setor empresarial, ligadas à oferta de formação aos funcionários. *Universidade Corporativa* ou *in company* são alguns dos termos para designar processos educacionais formais ou promovidos pelas áreas de treinamento no interior das empresas, focando essencialmente a educação voltada para as competências. Documentos de empresas que adotaram esse modelo – Banco do Brasil, Motorola, Ford, Fiat e Companhia Vale do Rio Doce, entre outras – definem a *Universidade Corporativa* como uma estratégia no desenvolvimento das competências individuais alinhadas aos objetivos do núcleo duro da empresa. Depreende-se desses documentos institucionais que a intenção explícita é romper com as estruturas tradicionais de ensino, importando para as empresas a coordenação do aprendizado de seu pessoal. O conhecimento é tratado como vantagem competitiva no mercado e transforma antigos departamentos de treinamento, antes classificados como “centros de custos”, em “centros de lucros”.

Essa perspectiva pode ser considerada à luz da reflexão de Milton Santos (1999) acerca das transformações da educação orientada para atender aos requisitos do processo de globalização, cujos valores são pautados no individualismo e na competitividade, ressaltando que vivemos uma fase de ruptura de equilíbrio, substituindo o conhecimento filosófico pelo conhecimento pragmático. Nessa perspectiva:

Corremos o risco de ver o ensino reduzido a um simples processo de treinamento, a uma instrumentalização das pessoas, a um aprendizado que se exaure precocemente ao sabor das mudanças rápidas e brutais das formas técnicas e organizacionais do trabalho exigidas por uma implacável competitividade.

Daí a difusão acelerada de propostas que levam a uma profissionalização precoce, à fragmentação da formação e à educação oferecida segundo diferentes níveis de qualidade, situação em que a privatização do processo educativo pode constituir um modelo ideal para assegurar a anulação das conquistas sociais dos últimos séculos. A escola deixará de ser o lugar de formação de verdadeiros cidadãos e tornar-se-á um celeiro de deficientes cívicos (Santos, 1999, s/p).

Numa das empresas pesquisadas, identificaram-se os mesmos princípios que originaram a educação profissional no Brasil. A Empresa A estabeleceu uma parceria com uma organização-não-governamental (ONG) cujo papel é recrutar e oferecer cursos de capacitação destinados a jovens oriundos de segmentos menos beneficiados da população, formando um banco de currículos para futuras seleções da empresa. Segundo a presidente da ONG, selecionam-se aí pessoas com "níveis de prontidão"³⁴ superiores aos eleitos pelos projetos sociais das várias esferas governamentais. Em 40 horas de curso, discorre-se sobre a importância do estabelecimento de metas na vida pessoal, do controle orçamentário, do comportamento em grupo e de técnicas de atendimento e vendas, além de se trabalharem conteúdos relativos à comunicação e expressão oral e escrita.

“Nós damos o bê-á-bá, atitudes, comportamento, por que aqui não se põe o pé na parede, não se põe o pé na cadeira, não [se] chama o colega de 'animal', porque alguém vai ouvir e não vai entender... então, essas coisas da socialização e da entrada deles para o mundo do trabalho, porque eles estão acostumados com o mundo da escola, e a gente introduz para este ambiente de serviços.”

(Presidente/ONG. 19.jul.2005)

³⁴ Para a entrevistada, *nível de prontidão* é a capacidade de absorção de novos conteúdos e de introjeção de condutas e comportamentos.

É importante refletir sobre o real significado dessas ações. Aparentemente, elas revelam uma certa preocupação com a questão social, mas podem também ser, conforme Launnay (1979, *apud* Segnini, 1988, p. 43), “meios de intervenção nas relações sociais”.

Em sua pesquisa realizada no maior banco privado nacional – corporação que reflete as políticas econômicas e sociais do período militar, cujas ações promoviam a expansão do capital monopolista –, Segnini mostra que a verdadeira preocupação dos representantes do capital é constituir uma “base para transformar o educando carente em força de trabalho disciplinada” (*idem*, p. 43), e que a interferência nas relações sociais visa consolidar “o ideário disciplinador engendrado pela organização” (*ibid.*, p. 43).

Uma das ações desenvolvidas pela Fundação Bradesco consistia em tirar jovens das classes baixas da marginalidade e transformá-los em força de trabalho produtiva e disciplinada. Criava-se, assim, uma imagem positiva, voltada para o social, aos olhos de clientes e futuros clientes, assim como para o Estado. A formação dada a esses jovens preconizava uma moral para o trabalho, de modo a infundir-lhes valores da classe dominante.

Duas décadas mais tarde, esses mesmos aspectos aparecem na Empresa A. O primeiro passo é a consolidação de um diferencial no mercado, não relacionado à atividade principal, lançando-se em programas com o selo da responsabilidade social. Como já acontecia com a Fundação Bradesco, essa estratégia tende a sensibilizar as empresas que contratam os serviços:

“A empresa acaba formando pessoas que irão trabalhar em outros lugares... a empresa sabe disso, mas sabe que é dessa forma que ela devolve para a sociedade aquilo que ela também recebe. Então, é isso que eu digo: que é uma questão de visão e, no fundo, no fundo, todo mundo gosta de fazer o bem. Então,

provavelmente, os clientes que sentam aqui e sabem desse projeto também se sentem satisfeitos de ter contratado uma empresa que faz aquilo mesmo que ela gostaria de fazer e que, indiretamente, ele está ajudando a fazer quando se torna cliente da empresa.”
(Presidente/ONG. 19.jul.2005)

Voltando à formação dada pela ONG, o segundo estágio ocorre com os selecionados, durante o período de experiência. A gerente de recursos humanos essa etapa de “incubadora de pessoas”, pois os jovens estão tendo a oportunidade do primeiro emprego e precisam de uma familiarização com a atividade da empresa e com o trabalho que farão. Constituem uma equipe com estrutura hierárquica idêntica à das demais, mas que atua num espaço físico diferente e conta com acompanhamento psicológico durante o processo. Segundo a empresa, o trabalho com uma equipe de psicólogos deve-se à origem socioeconômica dessas pessoas, às quais se oferece apoio por serem provenientes de famílias ditas desestruturadas.

“A gente trabalha com um pessoal de renda bem baixa e nós temos um suporte psicológico para dar para essas pessoas. São pessoas que passaram muita necessidade financeira, desestruturação familiar, então a gente vê que a empresa está ajudando essas pessoas de alguma forma e acho que é por isso que temos esse diferencial no mercado. Porque eu vejo que muitas pessoas nos *call centers* são números, e são aquela matéria-prima que precisa colocar lá para produzir e não passam disso... e aqui eu vejo isso diferente, principalmente porque a gente cuida das pessoas, lógico que tudo tem limite... a gente precisa gerar resultado, mas temos um lado social muito forte.”
(Gerente de recursos humanos. 19.jul.2005)

Nessa fase, os contratados trabalham como operadores de *telemarketing* por apenas três horas diárias, das seis regulamentares. Nas demais, fazem treinamentos específicos sobre técnicas de

atendimento ou esclarecimentos sobre o produto com o qual estão trabalhando.

**Ensino superior *in company*:
a capitalização da educação**

Expressando o pensamento de um segmento empresarial, a Empresa A considera importante assumir a formação de seu quadro de pessoal, dado que o Estado não cumpre eficientemente esse papel.

Ultrapassar o período de experiência e estabelecer um vínculo mais estável com a empresa habilita esse operador à seleção do programa de ensino universitário organizado pela empresa. Trata-se de um convênio firmado entre a empresa, a mesma ONG e uma universidade privada que oferece cursos seqüenciais relacionados exclusivamente com o setor. A ONG atua como um elo integrador das relações aluno-empresa- universidade, além de fazer o serviço de secretaria e manutenção da infra-estrutura – salas de estudos, bibliotecas e laboratórios de informática. Em 2005, cerca de 600 alunos pagavam em média R\$ 160,00 por mês pelo curso. Com base no piso salarial da categoria, a mensalidade representa 36% do salário líquido na unidade do interior paulista e cerca de 27% do da unidade sediada na capital, dadas as discrepâncias salariais entre as bases territoriais, regidas por sindicatos diferentes.

Um dos papéis da ONG é o acompanhamento sistemático desses “alunos-funcionários”, reunindo informações junto aos professores sobre a conduta e o aproveitamento individual de cada um. Simultaneamente, avalia junto aos supervisores seu desempenho no trabalho e eventuais mudanças no ambiente de trabalho.

“Realizamos reuniões com todos os gestores que têm pessoas estudando e, junto com eles, fazemos o

acompanhamento de cada aluno, como está o comportamento dele, o que eu posso fazer para ajudar a empresa e ele a superar essa dificuldade e vice-versa. Porque eu chego e falo: ele é um excelente aluno, sempre foi, mas está disperso em sala de aula – é quase educação infantil, vai o relatório, só que não é para o pai e para mãe, é para o gestor. É um acompanhamento bem fino.”

(Presidente ONG. 19.jul.2005)

A percepção das gerências é que os alunos do curso seqüencial passam a ser mais críticos em relação ao trabalho, trazendo contribuições importantes, especialmente no que concerne à melhoria do conteúdo dos *scripts*.

“A gente percebe que o pessoal que está na universidade está ficando mais crítico, eles sugerem alterações no *script*... (...) Em outra campanha, os alunos apresentaram um maior discernimento e eles propuseram para os gerentes e supervisores alternativas de *script* para melhorar, e realmente funciona, porque eles estão no dia-a-dia. Então, a gente está montando grupos na universidade com um projeto chamado 'implantando que se dá', que seria a gente aproveitar a universidade para trazer conteúdos para a operação, porque eles é que estão ali, e a idéia é montar grupos de trabalho para poder trazer para a operação o enriquecimento da tarefa dele...”

(Gerente de Recursos Humanos. Empresa A.19.jul.2005)

A educação praticada na esfera empresarial é multifacetada. Por um lado, não se pode negligenciar o efeito mercadológico junto às empresas contratantes, especialmente por tratar-se de uma população, como mostrou a pesquisa da própria empresa, que teria dificuldades de acesso à universidade de outro modo. Por outro, a empresa capitaliza essa educação pela redução da rotatividade e pela instauração de um ambiente profissional mais favorável em termos de

disciplina e boa conduta, pois só a estes se concede o direito a candidatarem-se a uma vaga na universidade, além da incorporação dos conhecimentos adquiridos no curso para a melhoria do trabalho.

O acesso à educação superior: a observância às normas disciplinares

A aprovação no processo seletivo de ingresso ao curso superior exige dos alunos alguma proficiência acadêmica e o cumprimento das normas de conduta estabelecidas no trabalho. A empresa analisa o histórico do candidato considerando a ausência de advertências verbais ou escritas, sua assiduidade e sobretudo sua demonstração de compromisso com a mesma. Finalmente, há uma entrevista pessoal feita por membros da ONG, em que se discutem a importância dos estudos para a vida do aluno, a necessária dedicação aos estudos, o compromisso de não desistência e o esforço da empresa para manter esses cursos.

"Mesmo assim, na hora de entrar, a gente faz uma entrevista bem apertada, para perceberem que vão começar a estudar depois da aprovação no vestibular. Quando ele vem fazer a matrícula, a gente faz a entrevista e pinta o bicho de preto, e aí com certeza o índice de desistência é menor que nas instituições de ensino."

(Presidente ONG, 19.jul.2005)

Na visão de um operador de *telemarketing*, aluno do curso seqüencial, há uma pressão no momento de assumir a vaga, estabelecendo-se parâmetros claros acerca da importância de se lograr êxito tanto no trabalho quanto nos estudos.

"Se você recebeu uma advertência, não tem a vaga. Porque, se você recebeu a advertência, de repente você não sabe administrar bem as normas de conduta da empresa, isso significa que você não vai ser um bom aluno, e eles começam a viajar... que talvez você não vai saber separar a faculdade da empresa, e você não vai se dedicar nem a uma coisa nem a outra..."

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Nesse contexto, a educação assume um papel na manutenção das relações capitalistas, posto que se implantam processos educativos promovidos pela esfera empresarial, voltados para a construção do trabalhador disciplinado, diferentemente dos desígnios de uma formação integral dos indivíduos, e servindo cada vez mais aos fins do capital. Acrescente-se que o capitalista se vale das grandes desigualdades sociais para atender seus interesses e, assim, consubstancia-se a aproximação entre a educação profissional e a educação formal sob a batuta do empresariado, pois ambas se voltam para os desígnios de um segmento da sociedade, e não de seu conjunto.

Conclui-se este capítulo constando-se que existe, de um lado, um movimento de criação de postos de trabalho e, de outro, uma população com rostos definidos para ocupá-los, de acordo com seu grau de precarização e sua possibilidade de contribuir para a manutenção dos padrões estabelecidos pela sociedade de consumo, desconhecendo-se a igualdade entre as pessoas quanto a sexo, cor, orientação sexual e normas estéticas estandardizadas.

*Nas tábuas fortes ressoam os bastões de macieira,
E os celeiros devolvem o eco dos estrépitos.
Ora no ar voam nossas armas nodosas,
Ora com igual força lá de cima caem:
Para baixo, para cima, criam o ritmo tão bem.
Os martelos dos ciclopes melhor não soariam [...]*

*Em torrentes salgadas nosso suor acelerado desce,
Cai dos anéis dos cabelos, ou escorre pela face.
Não temos pausa em nosso trabalho;
A sala barulhenta da debulha não pode parar.
Se o mestre se ausenta, os outros brincam a salvo;
Mas a sala adormecida da debulha se trai.
Nem para se distrair do trabalho tedioso,
E fazer sorrir docemente os minutos que passam,
Podemos, como os pastores, contar uma história alegre.
A voz se perde, afogada pelo mangual barulhento [...]*

*Semana após semana fazemos esta tarefa monótona,
Exceto quando os dias de joeirar criam outra nova;
Nova realmente, mas em geral pior.
A sala da debulha só se submete às pragas do mestre:
Ele conta os alqueires, conta a quantidade do dia,
Depois pragueja que vadiamos metade do tempo.
Olhem aqui, seus patifes! Acham que isso basta?
Os seus vizinhos debulham duas vezes mais que vocês.*

Stephen Duck

*The thresher's labour
(A lida do debulhador)*

Capítulo III

A história e a atualidade na compressão do tempo e do espaço

O relógio é o primeiro autômato empregado num objetivo prático; toda teoria da produção de movimentos uniformes se desenvolveu sobre essa base.

Karl Marx

A gente vive em cima do relógio
Operador de telemarketing

Neste capítulo, analisa-se o tempo no capitalismo sob dois aspectos: como categoria analítica no desenvolvimento das atividades produtivas e como elemento fundamental na racionalização do processo de produção. Em decorrência desses dois pontos, analisa-se a função do controle do tempo na sociedade capitalista, discutindo-se a formação de um novo paradigma temporal nas relações de trabalho, bem como suas possíveis repercussões nas relações sociais e na vida privada.

Sociologicamente, o tempo é uma construção social edificada sobre normas concebidas e instituídas na vida cotidiana das comunidades. No decorrer da história do capitalismo, essa construção se afasta dos códigos estabelecidos na agricultura familiar, regidos fundamentalmente pelo tempo da natureza, e paulatinamente institui condutas apoiadas em hierarquias, gerando diferentes compreensões do tempo.

Neste sentido, examina-se também a participação da tecnologia no controle sobre o trabalho e na dessincronização dos ritmos

coletivos da sociedade. Em outras palavras, discute-se como a ampliação da mobilidade e o trabalho a distância – via telefonia móvel, sistemas de conexão etc. – interfere na vida dos trabalhadores do *telemarketing*. Para Michel Lallement (2003), essa flexibilização das normas temporais acarreta-lhes problemas, porquanto devem adaptar sua vida privada a horários de trabalho incomuns, lembrando que o descompasso entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal causa perda de equilíbrio e sofrimento. Nas palavras do próprio autor:

O atual movimento de flexibilização do tempo de trabalho não faz mais que ampliar, sobre um registro um pouco diferente, um mesmo fenômeno. Para numerosos trabalhadores, é mais do que difícil articular suas horas de trabalho com os horários de abertura dos serviços públicos ou da escola dos filhos. Vemos assim como esse tema da irracionalização converge rapidamente para a diversidade do tempo social (Lallement, 2003, p. 28).

É no bojo desse exame crítico que David Harvey (1989) reemprega a expressão *compressão do tempo e do espaço*, usada por Marx, alertando que há elementos suficientemente contundentes na história que mostram o quanto o capitalismo tem se empenhado em imprimir maior velocidade aos ritmos de trabalho, concomitantemente ao desenvolvimento de tecnologias, objetivando a superação de barreiras territoriais pelos sistemas de comunicações.

O historiador inglês Edward Palmer Thompson nos permite afirmar que o tempo tem caráter *determinante e preponderante* na disciplina do trabalho e é, nessa perspectiva, fator indissociável dos processos de controle dos trabalhadores. O autor questiona tanto o papel do tempo na constituição da disciplina no trabalho quanto o relativo à percepção interna do tempo pelos trabalhadores (Thompson, 1998, p. 269).

Thompson constrói uma linha do tempo para responder a essas

questões, começando pela análise da percepção do tempo no período pré-industrial, a partir da experiência dos camponeses independentes, que mediam o tempo por cantigas ou orações cujo término indicava o tempo correto do cozimento dos alimentos, ou obedecendo às leis da natureza para determinar a duração do trabalho no período da colheita, e dos pescadores, que marcavam os horários de trabalho pelo ciclo das marés. Cada grupo produtor tinha suas especificidades, mas todos se apoiavam nos ritmos de trabalho e de vida vinculados à natureza e à sobrevivência. Era, portanto, uma percepção do tempo *orientada pelas tarefas* (1998, p. 271). Esse tipo de orientação resulta num trabalho pautado em relações sociais, pois seu objetivo precípua é “cuidar de uma necessidade”, o que indica a indissociabilidade entre o trabalho e a vida.

A primeira transformação expressiva observada por Thompson acerca da compreensão do tempo ocorre no momento em que essas famílias passam a contratar trabalhadores, surgindo a *necessidade* de se controlar o trabalho assalariado. Essa é a principal razão pela qual os camponeses se afastaram do tempo orientado pelas tarefas para adotar a “orientação do trabalho controlada pelo relógio”. Assim, a compreensão do tempo relacionado ao trabalho ganha complexidade, provocando uma cisão entre a percepção do tempo pelo empregador e pelo empregado. A forma de vivenciar o tempo passa a ser diferente e tem como referência a posição que cada um ocupa na sociedade. De acordo com o autor:

Aqueles que são contratados experienciam uma distinção entre o tempo do empregador e o seu “próprio” tempo. E o empregador deve *usar* o tempo de sua mão-de-obra e cuidar para que não seja desperdiçado: o que predomina não é a tarefa, mas o valor do tempo quando reduzido a dinheiro. O tempo agora é moeda: ninguém passa o tempo, e, sim, gasta-o (Thompson, 1998, p. 272).

A compressão do tempo e do espaço tal como enunciada por Marx e reafirmada por Harvey indica uma aceleração da cadência do trabalho possibilitada pela criação de instrumentos que têm, entre outras, a função de associar disciplina, agilidade e controle dos trabalhadores. No *telemarketing*, o relógio como parte da ordem social é incorporado aos sistemas informatizados e sintetiza essa perspectiva na organização do trabalho.

Michel Lallement salienta que a invenção do tempo é inseparável da criação de instrumentos para sua contagem nem da normatização de regras e procedimentos. Para ele, as normas disciplinares estão diretamente ligadas às ferramentas de gestão e à maquinaria, voltadas para o estabelecimento de normas, registros de presença, de entrada e saída e de pausas, indicadores de produtividade etc. Se o cronômetro teve papel destacado na organização do trabalho fabril, observa-se sua presença também no setor terciário da economia, posto que o uso eficiente do tempo na produção, fiel aos princípios da racionalização, é ainda elemento-chave no alcance de maiores índices de produtividade e ganhos em competitividade comercial.

O controle do *tempo industrial* possibilita uma intervenção direta na produtividade, com conseqüências na regulação do trabalho como, por exemplo, em 1929, quando o stalinismo suprimiu o descanso semanal para intensificar ainda mais trabalho (Lallement, 2003).

A tecnologia, igualmente, atua no sentido de otimizar essa associação. O sistema informatizado mensura cada ligação, assim como as pausas para descanso, e assim determina tempos médios de atendimento (TMA). Há diferentes dispositivos que são acionados sempre que se ultrapassa o TMA. Por exemplo, a emissão de um sinal intermitente na tela, que avisa o operador do tempo excedido. No atendimento receptivo, indica o número de pessoas em fila de espera.

Para os trabalhadores, ambos são fatores de tensão, pois, além da pressão exercida pela chefia intermediária, há a da própria máquina.

Analisando as conseqüências da compressão do tempo para a saúde dos teleatendentes vinculados às companhias telefônicas, o médico do trabalho Airton Marinho Silva cita uma variante dessa tecnologia: a coloração das telas do computador altera-se conforme a duração de cada chamada:

As pressões do tempo são explícitas: as telas dos computadores apresentam sistema de aferição, em tempo real, codificado por cores, para os tempos de atendimento. Um dos setores adota a seguinte forma: azul: menos de 20 segundos, amarela 20-25 segundos, vermelha: acima de 25 segundos (Silva, 2004, p. 25).

Para esclarecer a importância desses instrumentos, há que articulá-los com a organização do trabalho em *telemarketing*, que rege dois aspectos diretamente relacionados ao aumento da produtividade: controle do tempo de atendimentos e cumprimento e superação de metas preestabelecidas, que são freqüentemente alteradas, em função da complexidade e das características do produto, bem como do segmento da população a contatar. Assim, o tempo previsto para a venda de um cartão de crédito – efetuada para todo o território nacional e até para lugares onde não há máquinas apropriadas para o débito – pela empresa B é, em média, de 3 minutos, e, para um serviço de provedor de internet banda larga, por volta de 8 minutos, pois esta venda demanda a confirmação de características técnicas envolvidas na aquisição e na instalação do aparelho.

Já na empresa A, os gerentes avaliam que o tempo médio de atendimento só é importante no atendimento receptivo, para evitar que os clientes esperem muito, o que pode gerar uma série de reclamações à empresa contratante. Para o atendimento ativo, pensam que essa variável só importa quando há disparidades

significativas entre operadores com níveis de produção semelhantes. Fatores dessa natureza compõem o treinamento dos operadores, discutindo-se a percepção do cliente quanto à duração dos atendimentos, pois pesquisas feitas pelas empresas indicam que normalmente o cliente não tem disposição para ficar muito tempo ao telefone. Na empresa A, quem determina o tempo dos atendimentos no *receptivo* é o cliente; no ativo, é o operador, que deve estar atento à objetividade e evitando que o cliente prolongue a chamada com assuntos desnecessários ou alheios à sua alçada.

“No receptivo, é o operador quem determina o tempo. Quando ele percebe que o cliente está fazendo muitas perguntas, ele já vai dando umas cortadas e encaminhando para outros lugares.”
(Gerente de operações. Empresa A. 19.jul.2005)

Ao serem perguntados sobre o cumprimento do tempo médio de atendimento, a primeira resposta dos operadores foi invariavelmente negativa, esclarecendo que as exigências da chefia imediata dizem respeito ao cumprimento das metas, e não ao tempo despendido nos atendimentos.

“Eles pedem mais a meta. Eles pedem o tempo, mas pressionam mais pela meta. O tempo médio é de 7 a 8 minutos por ligação.”
(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.10.04)

Mas as contradições foram constantes. Por um lado, declararam que a pressão mais constante é pela efetivação das vendas, por outro, revelaram uma forte coerção para atendimentos rápidos e, assim, aspectos da relação entre diferentes níveis hierárquicos. Cabe acrescentar que há diferenças importantes entre operadores, especialmente quando se comparam opiniões de comissionados e não comissionados.

“Porque, quando o supervisor é cobrado, então eles chegam na equipe com a corda toda... para nos enforçar. É realmente uma cobrança.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Segundo os não comissionados, sempre que a ligação ultrapassa o tempo predeterminado, começam os insultos e as ameaças de demissão. Os argumentos empregados são sempre os altos índices de desemprego no Brasil e o farto banco de currículos disponíveis na empresa.

“Se vocês não cumprirem as metas vão parar na Barão.”

(Operadora de *telemarketing*. 25.09.04)

“Se a gente demora um pouco mais na ligação, eles falam que a gente está fazendo programa com o cliente na linha... mas a gente está convencendo o cliente, e ele grita. Como o *headset* é muito sensível, se ele fala alguma coisa, o cliente ouve e tem muita coisa que o cliente ouve... e eles gritam do seu lado: isso está demorando demais, está marcando programa com o cliente? Então, eles falam que você não trabalha direito, que você é um imprestável, que você não atinge nunca a meta...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.2004)

Uma das entrevistadas declara que só há pressão para reduzirem o tempo de atendimento no *receptivo*, mas reconhece que a orientação da supervisão para o atendimento *ativo* pela objetividade no contato, racionalizando, portanto, o tempo de atendimento. Segundo essa teleoperadora, a orientação da chefia é pela chamada tática “pé-no-peito” – deve-se apresentar o produto rapidamente, de modo que o cliente ouça a mensagem sem ter tempo para contestar. E ela exemplifica:

“Boa tarde, eu me chamo Cláudia, sou da central do banco x. Por gentileza, a sra. Fulana. Boa tarde, sra. Fulana, para sua segurança, nosso contato está sendo gravado e nós estamos ligando que em razão da sua ótima conduta no mercado. No prazo máximo de 15 dias, a senhora receberá o cartão de compras xcard...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

Ou seja, deve-se imprimir na fala uma velocidade e uma objetividade que não permitam que o consumidor se oponha, e passar rapidamente ao preenchimento dos dados pessoais, visando à concretização da venda. Esse conjunto de procedimentos é visto com muita reserva por uma dirigente sindical preocupada com as alterações de comportamento pessoal causadas por situações de trabalho. Nos contatos constantes com operadores, percebeu que eles transpõem essa técnica para a vida pessoal – em conversas ordinárias, independentemente do assunto abordado, eles rapidamente passam a não ouvir o interlocutor e desencadeiam uma série de argumentos, constituindo verdadeiros monólogos, de caráter próximo ao autoritarismo.

A introjeção da compressão do tempo

Observou-se que a pressão por maior produtividade – expressa no *telemarketing* pelo cumprimento das metas estabelecidas, seja no total de vendas, na obtenção de melhores índices de retenção dos clientes ou na redução das filas de espera – obscurece a percepção dos operadores da compressão do tempo. Mas, entre os operadores cujo contrato prevê comissionamento por venda realizada, nota-se uma introjeção da agilidade no atendimento, vinculada à parte variável do salário e, portanto, à pontuação que o incrementa. Esse

comportamento revela a importância do tempo de atendimento, que atinge sua vida pessoal – eles mesmos fracionam seu tempo seu tempo minuciosamente:

“Se naquele dia minha mãe me ligou, ou era para eu receber 50 passes no mês e eu recebi 30, e eu precisei verificar isso no Departamento Pessoal; e se naquele dia eu tive muita fome e precisei comer fora da empresa, eu gastei 1h08 minutos. Então, não pense que neste dia eu posso escovar os dentes... porque eu tenho 1h12 minutos, e esses minutos vão me fazer diferença no último dia do mês, que fecha o pagamento. E se eu tiver 7h13, eu já perco 63 pontos, e isso significa que, de R\$ 225,00 que eu iria receber, eu recebo só R\$ 115,00, entendeu? Então, faz muita diferença.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai. 2005)

Na percepção dos operadores, o tempo médio estabelecido é irreal. Sem nenhuma diferença entre os que têm mais ou menos tempo na profissão ou entre os comissionados ou não, para todos os entrevistados, o controle abusivo do tempo médio de atendimento resulta invariavelmente em contatos de baixa qualidade e com erro de abordagem. O exemplo dado por um teleoperador de uma operação híbrida – que recebe ligações dos clientes e liga para vender cartões – revela a impossibilidade do cumprimento do tempo médio de atendimento ou do alcance da pontuação máxima exigida pela empresa, redundando em comissões abaixo das previstas, mesmo com grandes esforços de pontualidade e agilidade no atendimento:

“O tempo médio de atendimento na minha operação é de 4 minutos e 5 segundos; isso, para tirar uma dúvida, no caso do atendimento receptivo. Para preencher uma proposta de venda, o tempo de atendimento é de 15 minutos, mas esse tempo é humanamente impossível, porque são 8 telas de dados para preencher. Eu tenho que saber desde a razão social da empresa, CNPJ, número de funcionários, balanço, contrato social,

referência da empresa, faturamento presumido, contato empresarial, quem administra, como a empresa fatura suas contas, se é duplicata ou não... se usa cartão, até quem assina o cartão eu preciso saber... e isso eu não faço em 15 minutos, mas eu tenho por obrigação fazer... ou seja, você nunca consegue chegar a 100 pontos acumulados no final do mês, porque, se você estiver dentro de todos os pré-requisitos da planilha de monitoração, mais os 15 minutos de uma tela, você tira 100. Quanto mais você foge desse tempo, mais o seu número vai diminuindo, e isso vai influenciar na minha comissão.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai. 2005)

A impossibilidade do cumprimento do TMA preestabelecido também foi objeto de análise de Vilela e Assunção (2004), médicas do trabalho que revelaram que nos *call centers* vinculados a operadoras de telefonia o TMA para atendentes de auxílio à lista era de 25 segundos. Esse estudo mostrou que, durante 25 minutos de observação do trabalho de um mesmo operador, acionaram-se 348 telas diferentes no computador, ou seja, consultaram-se ou preencheram-se 13,9 telas por minuto.

O apoio das instituições não industriais

Na expansão da produção de mercadorias, a construção social do tempo contou com instituições não industriais como a Igreja e a escola. Essa atuação ganhou força e sentido no projeto capitalista, pois essas instituições assumiram uma função destacada na edificação de uma disciplina pautada em medidas racionais de produção e com nítida influência na vida privada. Um dos exemplos da ação da Igreja no século XVI é a captação de donativos para a construção de seus relógios que fariam soar os sinos que anunciariam

as horas de despertar e de recolher. São inúmeros os exemplos desse tipo observados no curso das revoluções industriais, e eles se intensificam de acordo com as demandas de uma organização do trabalho que exigia uma crescente sincronização das tarefas. O relógio torna-se instrumento importante no controle dos atos e do comportamento das populações. Essas instituições não industriais disseminavam uma moral que condenava o *tempo livre*, associado ao ócio, e valorizava o *tempo dedicado à produção*. Vejam-se as palavras do reverendo Richard Baxter, no *Christian directory* (guia cristão):

Empregar todo o tempo para o dever (...) que o tempo do seu sono seja apenas o que a saúde exige, pois o tempo precioso não deve ser desperdiçado com preguiça desnecessária. (...) lembrai-vos que redimir o tempo é lucrativo (...) no comércio ou em qualquer negócio; na administração ou qualquer atividade lucrativa, costumamos dizer, de um homem que ficou rico com o seu trabalho, que ele fez bom uso do seu tempo (Baxter, 1673 *apud* Thompson, 1998, p. 295).

Conforme denominação de Thompson, o “uso-econômico-do-tempo” (1998, p. 291) passa a imperar nessa nova sociedade, conceito aqui entendido como a dedicação exclusiva do tempo de cada indivíduo ao trabalho, distanciando-o das atividades não produtivas, prática que revela nítida interferência na vida social e privada dos trabalhadores. Os representantes da Igreja, por exemplo, combatiam, por meio de sermões e folhetos distribuídos nas cidades, a lassidão e os passeios, valorizando hábitos mais comedidos como acordar cedo e não participar de atividades noturnas para se resguardar para o trabalho. Ou, nas palavras de Michel Lallement (2003, p. 24) ao se referir à nova moral instaurada na Inglaterra pela Igreja, recomendava-se o “uso parcimonioso do tempo”.

Coaduna-se com esta a perspectiva de Theodor Adorno, que vê uma vinculação entre o tempo livre e o não livre, ou o tempo

empregado no trabalho. Para ele, o tempo livre tem sido absorvido pelo trabalho, pois a moral instaurada ao longo da história define-o como um período para recuperação das forças físicas e mentais para a retomada do trabalho.

(...) segundo a moral vigente, o tempo livre do trabalho – precisamente porque é um mero apêndice do trabalho – vem a ser separado com um esquema de conduta do caráter burguês. Por um lado, deve-se estar concentrado no trabalho, não se distrair, não cometer disparates; sobre essa base, repousou outrora o trabalho assalariado, e suas normas foram interiorizadas. Por outro lado, deve o tempo livre, provavelmente para que depois se possa trabalhar melhor, não lembrar em nada o trabalho (Adorno, 1995, p. 73).

Os traços principais dessa moral aparecem nos depoimentos dos operadores de *telemarketing*, que estão, direta ou indiretamente, absorvidos pelo trabalho em seu tempo livre: procuram estudar para obter uma realização profissional fora do *telemarketing* ou, a curto prazo, uma promoção. Todos os entrevistados relataram que, em casa ou no celular, atendem ao telefone identificando nome e empresa, e, a exemplo de uma das entrevistadas, ficam atentos ao que ocorre na família, na escola, nas ruas, para usar como melhoria na argumentação para o trabalho:

“Eu ando com um caderninho na rua e anoto tudo, e eu lembro de alguma pergunta que me fizeram e eu não sabia direito, e vou lá e anoto e faço essas observações no meu *script*.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005)

O relato a seguir ilustra a alteração do comportamento pessoal durante o tempo livre, com nítida internalização da pressão exercida pela compressão do tempo no trabalho:

“Eu era uma pessoa que não fumava, que não ficava estressada com as coisas, mas, quando você passa um

tempo na empresa, quando você sai de lá, você é uma pessoa estourada, você aprendeu a fumar, você vê o trabalho, o emprego em si de uma forma diferente, você não tem paciência consigo próprio e, se você está dentro de casa e o telefone toca... e na empresa você tem que atender no primeiro toque. E se você está em casa e o telefone toca e ninguém atende, você fica impaciente (...)"

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.2004)

A ação da escola era, por sua vez, influenciada pela Igreja, e colaborou na introjeção dessa mesma moral. As citações idealizadas por um reverendo inglês pregavam a necessidade de encaminhar aos orfanatos as crianças de 4 anos, para que fossem empregadas na manufatura e freqüentassem duas horas de aulas diárias. Paul Lafargue, em sua obra *O direito à preguiça*, denuncia o equívoco do emprego de crianças nas tecelagens:

(...) e as crianças? Doze horas de trabalho para as crianças. Que miséria! Mas todos os Jules Simon da Academia de Ciências Morais e Políticas, todos os Germinys dos jesuítismos não poderiam ter inventado um vício mais embrutecedor da inteligência das crianças, mais corruptor de seus instintos, mais destruidor de seus organismos do que o trabalho na atmosfera viciada da fábrica capitalista (1999, p. 72).

Assim, outras instituições da sociedade concorrem para a construção de princípios firmados numa moral voltada para o trabalho disciplinado e estimulam as famílias a comportamentos regrados como os demandados pela produção fabril. Para Elias (1998, p. 14), trata-se da formação do *habitus sociais*:

A coerção exercida de fora para dentro pela instituição social do tempo, num sistema de autodisciplina que abarque toda a existência do indivíduo, ilustra, explicitamente, a maneira como o processo civilizador contribui para formar os *habitus sociais* que são parte integrante de qualquer estrutura da personalidade.

A atuação desse conjunto de instituições contribuiu para a construção do *habitus sociais*, uma padronização social institucionalizada ao longo da história, preconizando o relógio como parte da ordem social estabelecida, mas especialmente cunhando um relógio moral nos indivíduos, capaz de gerar uma autodisciplina para o trabalho e incutir o distanciamento do ócio. Nas palavras de Elias:

Esse fetichismo do tempo é ainda mais reforçado na percepção humana pelo fato de que sua padronização social, sua institucionalização, inscreve-se na consciência individual tão mais sólida e profundamente quanto mais a sociedade se torna complexa e diferenciada, levando todos a se perguntarem cada vez mais, incessantemente, "que horas são?" ou "que dia é hoje?" (1998, p. 84).

O tempo vai configurando de modo a abarcar duas esferas importantes. Uma, segundo Elias (1998), de caráter *objetivo*, relacionada ao tempo físico, como o cumprimento dos horários no trabalho, ou, conforme Danièle Linhart (2004), como o tempo do empregador, que buscará os meios mais eficazes para fazer uso do tempo dos assalariados, um tempo que virá acompanhado das capacidades, dos saberes, das atitudes, do conhecimento profissional e de todo o conjunto de valores que conformam a existência dos contratados. Outra, ainda de acordo com Elias, de caráter *subjetivo*, vinculada ao tempo social, que diz respeito à vida privada, complementado por Linhart como a dimensão que diz respeito ao trabalhador, pois o tempo a ele pertence e é ele quem o vivencia,

O tempo como componente da organização do trabalho

David Harvey converge para as análises de Thompson e Elias sobre o tempo, particularmente quando considera a possibilidade mutante de mensuração do tempo, a partir de referenciais como o *tempo da família*, referindo-se ao tempo de se criarem os filhos, o *tempo para as colheitas*, obedecendo aos tempos da natureza, e um terceiro, que importa especialmente para este estudo, que é o *tempo industrial*, que determina a jornada de trabalho e da cadência da execução das tarefas.

Para explicar as dimensões do tempo como decisivas na constituição da sociedade e o poder nelas implícito, Harvey recorre a sociedades tribais como a dos Nuer³⁵, que entendem o tempo em dois sentidos: o *ecológico*, diretamente relacionado à sobrevivência, e o *estrutural*, vinculado à formação de grupos de poder, os quais interferem diretamente na contagem do tempo: “O relógio diário é o gado, o círculo de tarefas pastoris, e a hora do dia e a passagem do tempo durante o dia são, para os Nuer, fundamentalmente, a sucessão dessas tarefas e suas relações mútuas” (Evans-Pritchard, 1978, p. 114).

A referência a uma tribo visa discutir a ação dos próprios homens nas diversas formas de sociedade, que criam mecanismos e instrumentos capazes de controlar a si mesmos, ou uns aos outros, como o observado no comportamento dos Nuer. Se os relógios atendem às necessidades da produção e adquirem um caráter instrumental, controlando o tempo de trabalho, a cadência e a produtividade, cabe refletir em que medida essa concepção do tempo interfere nas necessidades humanas. Para Elias (1998, p. 9), o próprio

³⁵ Povo de aproximadamente 200 mil pessoas que vivem na África Oriental, nos pântanos ao longo do Nilo, e que estabelecem suas relações políticas a partir da relação com o meio ambiente, fonte dos seus meios de subsistência, como relata Evans-Pritchard em *Os Nuer*, 1978.

sujeito elabora seus parâmetros referenciais em relação ao tempo e, nesse sentido, sua análise é semelhante à de Thompson, no que se refere às situações de trabalho. Ambos ressaltam como o tempo foi continuamente empregado sob a forma de dominação e de obrigações conferidas entre iguais. Elias, particularmente, ilustra essa constatação com os registros de um povoado cujo sacerdote, símbolo do poder à época, controlava as estações do ano do alto de um rochedo, determinando o ritmo e o tempo dos trabalhadores rurais. Compôs-se uma cantiga para estabelecer o tempo para a semeadura, e não se permitia aos trabalhadores modificá-la ou utilizá-la em outros locais que não o do próprio trabalho, ameaçando-os com trabalhos forçados, se isso ocorresse (Elias, 1998, p. 45).

O tempo no trabalho do século XXI

O tempo tem sido objeto de estudo e interesse de cientistas sociais, particularmente sociólogos contemporâneos do trabalho, que vislumbraram a necessidade de analisar como o tempo, como categoria analítica, se expressa na sociedade capitalista no final do século XX e início do século XXI.

Lojkine e Malétras (2002) refletem sobre o aumento da rentabilidade capitalista apoiada no trabalho realizado em tempos cada vez menores e como isso ocorre na atual sociedade da informação, cujo tempo do raciocínio, da interpretação e da reflexão, segundo os autores, não é o mesmo estabelecido pelas máquinas e, portanto, é possível que estejamos frente a uma mudança expressiva, posto que uma parte crescente de trabalhadores não estaria mais exposta à lógica determinante dos ritmos de trabalho vivida nas revoluções industriais.

Da norma temporal fordista à norma temporal flexível:
uma mudança de paradigma?

Michel Lallement observa uma transformação do trabalho no decorrer da história e procura ver que aspectos marcam rupturas ou continuidades em relação ao tempo. Para ele, há uma alteração importante relacionada à transformação da norma temporal, especialmente a partir do crescimento da sociedade de serviços. Está em curso a construção de um novo paradigma temporal que estruturará não só as relações de trabalho, mas o conjunto das relações sociais, uma vez que os postos de trabalho são ampliados em horários diferentes dos majoritariamente existentes na sociedade industrial (Lallement, 2003, p. 58). Nessa concepção, as políticas de flexibilidade acabam por afetar a não só a organização da vida privada, mas também o acesso aos equipamentos sociais como a escola, os transportes, a administração, os supermercados, os espaços de cultura e de lazer etc. Da mesma forma, o economista francês François-Xavier Devetter (2002) analisa as mudanças na norma temporal fordista, enfatizando que a padronização de tempos, dias e jornadas de trabalho no período de industrialização está gradativamente sendo substituída por uma norma mais flexível e típica da sociedade de serviços.

As análises desses autores mostram mudanças na norma temporal. O que antes era a realidade de algumas categorias profissionais, em especial as voltadas para serviços essenciais como saúde e transporte, passa, nesta nova configuração social, a ser ampliado para uma outra parcela da população ativa – a que compõe especialmente a sociedade de serviços –, levando-a a estruturar-se dentro desses novos padrões.

Segundo Devetter, o regime temporal do período fordista pauta-se pelo compromisso entre empregadores e empregados. De um lado, a oferta do salário e a organização do trabalho, por parte dos empregadores, e, em contrapartida, os trabalhadores obtêm uma delimitação do tempo de trabalho regular e previsível. Uma das inovações desse período é a jornada de trabalho com duração entre 9 e 10 horas. Esse regime vai gradualmente cedendo à introdução de novas práticas como, por exemplo, o tempo parcial na França, e sendo modificado em duas direções: uma, voltada para o diálogo, para a negociação das normas temporais entre empregadores e trabalhadores, e outra, para a aquisição de conhecimento, incorporando, nesta perspectiva, programas de formação profissional. De acordo com a análise de Devetter, classificam-se essas evoluções em domínios socioeconômicos intrinsecamente relacionados: os tempos *naturais*, os *tecnológicos* e os *econômicos*.

O *tempo natural* é definido pelo autor como por Thompson, Elias e Harvey: é aquele em que dão as relações do homem com a natureza, sua interação com o dia, a noite, as estações do ano etc. Na perspectiva de Devetter, é a partir dos anos 1980 que a concepção do tempo torna-se mais abstrata e os ciclos naturais vão perdendo sua importância na sociedade, difundindo-se a idéia de que todo tempo pode ser de produção, atendendo a uma sociedade de consumo 24 horas.

Para o *tempo tecnológico*, Devetter considera a função da tecnologia na mensuração dos tempos de trabalho, que atua na precisão e no detalhamento dos procedimentos de controle do trabalho.

O *tempo econômico* relaciona-se à transformação da sociedade industrial numa sociedade de serviços, o que, segundo Devetter, favorece uma disponibilidade mais extensa sobre a semana e sobre a

jornada, inclusive sábados, domingos e horários noturnos. A concorrência empresarial, acirrada principalmente a partir da reestruturação da produção e da economia, estimulou a criação de serviços ininterruptos e, com isso, favoreceu a alteração gradativa dos tempos sociais, afetando, por exemplo, o descanso dominical, considerado dia de repouso desde o século XVIII³⁶.

A partir das considerações desses autores, o tempo constituiu-se tradicionalmente em eixo estruturante das relações sociais na passagem da manufatura à fábrica automática e agora, quando torna a reconfigurá-las na sociedade de serviços, estabelecendo outras jornadas e outros dias de trabalho, com outros reflexos nos tempos sociais.

Se nas análises sobre a norma temporal encontram-se rupturas importantes, Danièle Linhart aponta ao menos uma permanência nesse processo: o emprego eficiente do *tempo* e das *competências* dos trabalhadores, a fim de se obter um trabalho cada vez mais rentável.

Segundo a autora, há uma dimensão do trabalho que se apropria do conteúdo de certa trajetória pessoal e profissional, da cultura, dos valores e da subjetividade, configurando-se na “compra do tempo, mas do tempo humano” (2004, p. 7). À compra do tempo humano, tida como um ato comercial, subjaz a intenção de “neutralizar, purificar as influências particulares ligadas à pessoa (...) transformando-as em contribuição regular, eficaz e maleável, no processo de produção” (2004, p. 6).

³⁶ De acordo com Lallement, as raízes do final de semana são dominicais especialmente por influência religiosa, e o trabalho aos domingos se impõe como prática por razões sociais, tecnológicas, mas sobretudo econômicas, em nome de uma maior competitividade para as empresas. A semana inglesa do século XVIII tinha como dia de descanso a segunda-feira, denominada Segunda-feira Santa, enquanto os domingos eram destinados à religião.

O capitalismo e a compressão do espaço

O surgimento de uma nova forma de organização do trabalho, o realizado a distância, é um desafio analítico, posto que demanda uma compreensão inovadora de seu significado.

O tempo e o espaço sempre foram referências na organização do trabalho, além de serem eixos estruturantes nas relações sociais ao longo da história do trabalho.

O espaço é comumente tratado como “um fato da natureza” (Harvey, 1992, p. 188), encerrando aspectos relacionados à sua abrangência e dimensão, e tido como algo “objetivo, que pode ser medido e, portanto, apreendido” (idem). Contudo, apesar da objetividade que lhe é intrínseca, sofre mutações no interior das diversas culturas, fato que gerou, ao longo da história, uma série de conflitos pautados nas diferentes compreensões de suas características.

Segundo Harvey, é impossível identificar um “sentido único e objetivo de tempo e espaço com base no qual possamos medir a diversidade de concepções e percepções humanas” (Harvey, 1989, p. 189). A crítica do autor ao conceito único para tempo e espaço fundamenta-se na dificuldade de extrair-lhes “os processos materiais e que somente pela investigação destes podemos fundamentar de maneira adequada os nossos conceitos”. Isso significa que as sociedades constroem sua concepção de tempo e espaço considerando uma característica típica dos corpos orgânicos que é sua capacidade de mutação e, ao mesmo tempo, respeitando suas relações sociais, que incluem seus modos de produção.

Atribuir *sentido social* ao espaço e ao tempo é reconhecer que

fazem parte de uma representação simbólica e expressam normas de convivência e de trabalho. Assim, as concepções relativas ao espaço e ao tempo são permeadas de um sentido ideológico que vai alterando a conformação da vida social.

Para Harvey, a dominação do espaço relaciona-se com a amplitude do poder implícito numa ação dessa natureza e a associação das categorias dinheiro, espaço e *tempo* “forma um nexo substancial de poder social que não podemos nos dar ao luxo de ignorar” (Harvey, 1989, p. 207).

A partir disso, pode-se afirmar que o capital prescreve as regras para a utilização do tempo e do espaço na tentativa de conquistar uma certa hegemonia que, por sua vez, leva à acumulação não só de capital, mas sobretudo de poder. São, contudo, as relações de poder que estão historicamente ligadas às práticas temporais e espaciais.

O trabalho em *telemarketing* e a compressão do tempo e do espaço nele contida podem ser reveladores da dinâmica apresentada por Harvey, à medida que aceleram os atendimentos, não mais realizados *vis-à-vis*, e reúnem operações de diversas empresas em um único espaço físico.

Para isso, essas empresas recorrem a antigas edificações industriais horizontais³⁷, localizadas em distritos industriais, para abrigar suas atividades operacionais, e estrategicamente se instalam em estruturas verticais, estas mais próximas dos clientes contratantes.

A empresa B tem dois “sites”³⁸, um deles na Barra Funda, bairro paulistano que incorpora na história de seu surgimento e desenvolvimento elementos que permitem entender o uso desse tipo de espaço pelas empresas de teleatendimento. Originalmente, o bairro

³⁷ *Espaço horizontal e espaço vertical* designam, respectivamente, galpões industriais e edifícios comerciais.

³⁸ Jargão utilizado no setor para designar a matriz e as filiais das empresas.

era uma chácara próxima ao rio Tietê, cuja expansão associou-se à construção das estradas de ferro, solução para o escoamento da produção cafeeira. Foi ocupado prioritariamente por imigrantes italianos que sobreviviam, além da ferrovia, por meio de oficinas, serrarias e pequenos negócios, atendendo à população mais abastada dos Campos Elíseos, um bairro vizinho. A maioria das casas era de arquitetura simples e denominada “ponta de guarda-chuva”, pois eram desenhadas pelos mestres-de-obras italianos com a ponta do guarda-chuva e com peculiar simplicidade. Os transportes favoreceram o crescimento do bairro, atraindo novos estabelecimentos comerciais e industriais e, nas primeiras décadas do século XX, um importante parque industrial, do qual o principal exemplo eram as Indústrias Matarazzo.

Com a crise de 1929, ocasionada pela quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em que as ações das empresas perderam seu valor financeiro, passou-se a demitir em massa nos EUA, e o Brasil perdeu seu grande mercado consumidor de café. Houve conseqüências econômicas e políticas para o país e, em particular, uma importante deterioração da Barra Funda. As casas se transformaram em cortiços e as indústrias se transferiram ou encerraram suas atividades. No final dos anos 1980, a construção de um terminal rodoviário conjugado a uma estação do metropolitano inicia um processo de revitalização do bairro.

Empresas de *telemarketing* passaram a ocupar alguns dos espaços fabris disponíveis no bairro, cuja ociosidade constituía um referencial geográfico atrativo pela mesma razão que antes levava as indústrias a fazerem o mesmo movimento – a existência de uma rede de transportes que, além do metropolitano e do trem, compõe-se de um conjunto de avenidas com intensa circulação de ônibus, servindo boa parte das regiões paulistanas. Em 2005, havia no bairro cinco *call*

centers. A opção pela ocupação de ambientes industriais tem se consolidado como prática comum entre as empresas, explicável, segundo um dos gerentes entrevistados, pela facilidade de se organizar e controlar simultaneamente o trabalho de diversas operações distintas.

Outro lugar bastante procurado pelas empresas de *telemarketing* é a Avenida Paulista e seu entorno, cujo metro quadrado é considerado dos mais caros da América Latina. Em que pese o alto custo, as razões dessa preferência devem-se a dois fatores: a facilidade de transporte, com a linha do metrô e ônibus em profusão, e o fato de parte dos clientes externos terem suas sedes ou departamentos responsáveis pelo acompanhamento das operações em *telemarketing* na região, facilitando o acesso às empresas contratadas. Ressalte-se que essa avenida abriga os principais bancos do sistema financeiro nacional, e são eles o segundo maior cliente das empresas de *telemarketing*, concentrando atividades como a venda de cartões de crédito, seguros, suporte à gerência das agências bancárias e oferta de serviços em geral aos clientes.

O Espaço físico: empresa A

O espaço vertical da empresa A ocupa um prédio de 12 andares nas proximidades da Avenida Paulista. O acesso ao prédio permitiu compartilhar o acesso aos andares juntamente com os operadores, que trocam saudações polidas entre eles e com as demais pessoas, sejam visitantes ou funcionários. Cada andar abriga uma campanha e aloca menos pessoas por andar do que a empresa B, reduzindo sensivelmente o barulho das vozes e possibilitando um acompanhamento diferenciado pelo supervisor. Nossa observação do trabalho, realizada sem o conhecimento prévio da supervisão e em momentos diferentes – ora fora da operação, por uma porta de vidro,

ora, dentro da sala – indica que o clima é menos tenso e o ambiente se aproxima de outros trabalhos do setor de serviços. Em particular, há uma operação de *telemarketing* receptivo cuja exposição permanente dos produtos do fabricante faz parecer um estande de vendas.

A outra unidade dessa empresa é um espaço horizontal num bairro industrial de uma cidade próxima a São Paulo que foi um importante pólo de produção cafeeira no final do século XIX. Na primeira metade do século XX, a cidade assumiu características industriais que permaneceram até o início dos anos 2000, contando com um parque industrial composto por 500 empresas, distribuídas em seis zonas industriais e dois distritos industriais e atraindo, mais recentemente, empresas do setor de serviços.

O espaço físico: empresa B

O local é ermo e a empresa ocupa boa parte da quadra, com muros extensos, sem vizinhança, levando a empresa a pedir à Polícia Militar uma ronda e um posto fixo entre a empresa e o metrô, posto que a saída às 21 horas pode ser perigosa para os funcionários. Paralelamente, a empresa orienta-os a evitarem sair sozinhos, seja à noite ou de dia. Essa informação dada pela empresa é desmentida pelos operadores, que declaram já ter sido assaltados à luz do dia.

Há uma horta organizada e mantida pelos funcionários, cuja colheita é doada a instituições de caridade e faz parte do plano de responsabilidade social da empresa; uma quadra de futebol e um pátio coberto, equipado com fornos microondas e máquinas automáticas de sucos, refrigerantes, chocolates, salgadinhos e sanduíches para que os operadores, com fichas fornecidas pela empresa, façam lanches rápidos no intervalo de 15 minutos de sua jornada.

“Parece escola... de cima, parece uma clínica de viciados. Tem um pátio, uma horta, um pátio de escola...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

O espaço vertical utilizado pela empresa é amplo, ocupando dois andares. São dois grandes salões que abrigam cerca de 200 posições.

O espaço do trabalho

A empresa A

A empresa A ocupa uma antiga fábrica de autopeças. O lugar é bastante isolado e às margens da principal rodovia que dá acesso ao município. A maioria dos funcionários vai para o trabalho com ônibus fretado pela empresa.

O edifício, antigo galpão industrial, não tem ventilação e iluminação naturais; de dentro, não se sabe se é dia ou noite. O ambiente está dividido de modo a abrigar grupos, por meias paredes cuja parte superior é de vidro. No alto desses anteparos, uma estrutura metálica vertical sustenta duas câmeras, posicionadas de modo a filmar simultaneamente duas equipes. Segundo a gerência, esses equipamentos são justificados de acordo com o público. Aos funcionários, diz-se que é para sua própria segurança, pois retêm consigo seus pertences. Às empresas contratantes, alega-se a garantia que não entram ali pessoas alheias ao serviço, exigência que consta em cláusula contratual.

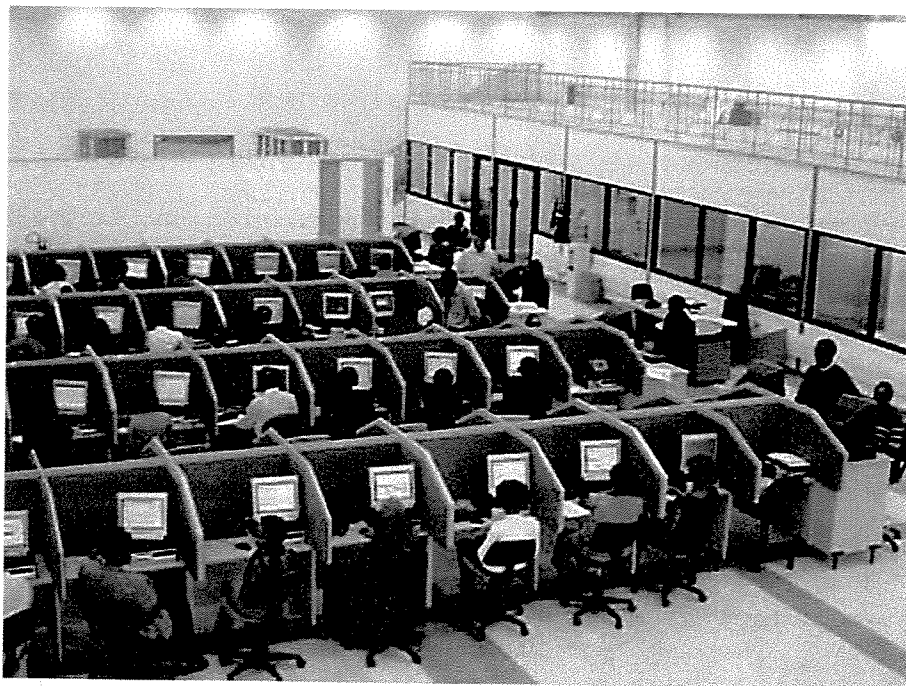
O trabalho pode ser acompanhado pelo mezanino, onde ficam as salas das gerências e as de aula, destinadas à universidade e também aos programas de treinamento.

As "salas" de algumas equipes são decoradas por balões coloridos e cartazes promocionais e há até mesmo um guarda-sol com

mesa e cadeiras em um dos corredores, tentando criar uma atmosfera "litorânea".

A empresa B

A empresa B também ocupa uma antiga instalação fabril do ramo de alimentos. O recinto tem pé-direito altíssimo, sem iluminação ou ventilação naturais, contando com tubulações de ar condicionado e luzes frias. Há 900 posições de atendimento, com bancadas fixas dispostas em "espinhas", expressão cujo significado é facilmente compreensível quando observado do mezanino do prédio, pavimento que abriga as salas dos diretores e gerentes, cujas paredes de vidro possibilitam a observação do trabalho. De acordo com o gerente de recursos humanos, o lema da empresa é a transparência, e por isso os espaços são todos de vidro, ressaltando que os operadores podem ver a diretoria e a equipe de apoio e vice-versa.



Disponível em <<http://www.kencall.com>>

Os operadores entrevistados sentem-se desconfortáveis com a disposição de seu local de trabalho. Dizem que trabalhar num lugar com um andar intermediário que possibilita a observação a distância demarca posições hierárquicas e também o tipo de relação que se estabelece entre elas, baseada exclusivamente na capacidade de produzir.

“É muito engraçado porque onde a gente trabalha tem um mezanino onde a dona da empresa, a diretoria vê tudo lá de cima... então, eles sabem que a gente anda, que tem duas pernas, duas mãos, que sai para buscar água... só não chegam perto. É como se fossemos leprosos, eles têm nojo da gente...”
(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 17.set.2004)

“(...) lá era uma antiga fábrica. Quando tem um evento e vai todo mundo lá, eles ficam lá bebendo *champagne* e ficam lá de cima olhando a gente.... fica todo mundo te olhando lá de cima, com as taças na mão...”
(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 29.set. 2004)

As “espinhas” são corredores de PAs em que a meia parede horizontal, de material pré-fabricado, e as divisórias transversais lembram uma espinha dorsal; numa das extremidades, fica a mesa do supervisor. São corredores com, em média, 20 posições de atendimento, intercaladas por caminhos estreitos e outros mais largos, dispostos transversalmente, que levam aos banheiros e à sala de lanche.

As paredes do galpão são pintadas em faixas, com as cores que identificam o cliente da operação. Por exemplo, todo o conjunto de “espinhas” que trabalhasse para uma empresa hipotética chamada Brasil ficaria diante de uma parede verde e amarela.

Em cada posto de trabalho, há um microcomputador e um fone de ouvido, o *headset*, que, segundo recomendação técnica do Ministério do Trabalho, deve ser um equipamento individual, em

função das possibilidades de contaminação via saliva³⁹. Segundo os operadores entrevistados, essa norma não é respeitada na empresa, pois os fones acoplados ao computador não são trocados na mudança de turno⁴⁰.

A não observância das recomendações técnicas pode trazer prejuízos à saúde dos trabalhadores, constituindo-se, portanto, um importante campo de estudos a ser explorado por pesquisadores da área médica e de saúde ambiental.

O cotidiano do trabalho

Visto do mezanino, o trabalho revela sua dinâmica: supervisores andam entre os corredores, falando em voz alta: “vamos discar, vamos discar!” ou “vamos vender, vamos vender!” Apesar da deliberação do Ministério do Trabalho de não se ultrapassarem os 65 decibéis no ambiente de trabalho, o barulho é intenso. Dois gestos são freqüentes nas “espinhas”: mãos levantadas, estalando os polegares contra os médios, significando “palmas silenciosas”; de acordo com o diretor comercial da empresa A, para comemorar com a equipe a efetivação de uma venda. O mesmo gesto feito com apenas uma mão chama um assistente de supervisão para confirmar a venda. Esses códigos foram sendo criados para a comunicação simultânea à conversa com o cliente.

³⁹ Conforme a recomendação técnica nº01 de 2005 do Ministério do Trabalho e Emprego, a empresa deve “fornecer conjuntos de microfone/fone de ouvido (*headsets*) individuais, devidamente higienizados e mantidos em condições operacionais recomendadas pelos fabricantes, que deverão ser substituídos prontamente em caso de necessidade”.

⁴⁰ Os empresários obtiveram junto ao Ministério do Trabalho e Emprego a suspensão dessa recomendação, avaliada pelo movimento sindical e por técnicos em ambiente e saúde do trabalho como uma norma avançada e justa para os trabalhadores.

Na empresa A, algumas equipes usam um quadro indicando o *ranking* de cada operador, contabilizando as vendas efetuadas hora a hora. Na empresa B, há quadros em todas as operações.

Esse quadro tem uma estrutura móvel – pode-se virá-lo para baixo, para registrar as vendas, e levantá-lo, para que toda a equipe o veja. Na empresa B, há também umas pequenas bandeiras nas PAs, com mastros de madeira com cerca de 20 centímetros e tecido vermelho, que os operadores colocam em cima do computador. Em entrevista, soube-se que esse é o sinal para ir ao banheiro. No entanto, essa prática não foi observada na empresa A, que admite a adoção dessas ações pelas empresas concorrentes, mas alega a opção por um ambiente mais tranquilo, deixando ao operador a escolha de seu ritmo de trabalho.

“Nós sabemos que isso existe, empresas [em] que a gente sabe que, para ir ao banheiro, tem que levantar o dedinho e pedir para o supervisor. E aqui a gente não trabalha assim, a gente trabalha de um jeito mais tranquilo. Se o operador quiser, ele trabalha em pé, não precisa ficar sentado. Ele determina o ritmo de ações dele.”

(Gerente de operação. Empresa A. 19.jul.2005)

Segundo dois operadores da empresa B, a sinalização para ir ao banheiro existe e muda conforme o supervisor e seu assistente:

“Esse assistente pegou essa regra da bandeirinha. É um mastro do cartão de crédito com uma bandeirinha, e ele faz isso para ter o controle de quem está saindo e, se você é amigo, não pode sair junto. Tem que ser rapidinho, porque tem que ficar toda hora ligando.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

“Para você ir ao banheiro, tem que colocar uma placa na sua PA, mas também tinha que andar com um papel grudado no crachá escrito BANHEIRO. Isso só pode ser

para inibir a gente, porque já tem o registro na máquina [de] que eu parei para ir ao banheiro, tem a placa na minha mesa e ainda preciso andar com isso. Tem gente que fica enrolando para ir ao banheiro, para não ter que se submeter a isso.”⁴¹

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29. set.2004)

Na empresa B, há uma grande circulação de pessoas no corredor principal. Alguns fumam nos pátios externos do edifício, conversam nas PAs, mas os operadores não se levantam, exceto para ir ao banheiro ou aos espaços destinados ao descanso. Esse movimento é menos intenso na empresa A, onde só os supervisores se deslocam muito.

O preço do tempo no espaço do *telemarketing*

Se Harvey indica que a articulação das categorias *tempo* e *espaço* serve à acumulação do capital, o pioneirismo do mercador medieval desvendou a importância do “preço de tempo” no curso da exploração do espaço, pois atrelou ambas as categorias a uma busca incessante pelo lucro, na história do capitalismo: “Como o comércio e a troca envolvem movimento espacial, foi o tempo tomado por esse movimento espacial que ensinou o mercador a vincular os preços, e, portanto, a própria forma-dinheiro, ao tempo de trabalho” (ibidem, p. 208).

Essa análise estabelece um diálogo profícuo com a concepção marxista acerca do tempo de produção e tempo de circulação, qual seja, a possibilidade de aceleração do tempo de trabalho, como um favorecimento explícito de maiores lucros.

⁴¹ O relato não se refere à empresa B, em que o entrevistado trabalhava na ocasião da entrevista, mas a um emprego anterior.

Nesse sentido, o trabalho a distância concretizou uma nova fase no pensamento capitalista – associando a organização do trabalho à telemática, refinou a aceleração do trabalho comprimindo simultaneamente o tempo e o espaço.

Tem-se, portanto, que o período que separa o mercador e o trabalhador a distância apresenta o *tempo* relacionado a uma importância exacerbada da moeda – do lucro –, fazendo com que ela fosse determinante na construção das relações sociais.

Conforme Harvey:

(...) simbolizados pelos negócios e sinos que chamavam os trabalhadores para trabalhar e os mercadores para comerciar, agastados dos ritmos naturais da vida agrária e divorciados das significações religiosas, os mercadores e mestres criaram uma nova “rede cronológica” em que a vida cotidiana foi aprisionada (Harvey, 1989, p. 208).

Para Le Goff (1980, *apud* Harvey, 1989, p. 208), atitudes desse tipo inauguraram o controle do tempo e visavam o controle e a disciplina dos trabalhadores. Se os sinos ordenavam a submissão aos preceitos religiosos, a classe dominante rapidamente incorporou esse à organização do trabalho.

A introjeção do controle do tempo à rotina de trabalho trouxe acelerou cada vez mais os ritmos de trabalho, possibilitando aos empregadores uma maior fiscalização da produtividade e das ações dos trabalhadores.

Essas formas de domínio foram sendo aperfeiçoadas simultaneamente ao surgimento e crescimento de formas de resistência da classe operária. Thompson descreve esse movimento:

A primeira geração de trabalhadores da fábrica aprendeu com seus mestres a importância do tempo; a segunda formou seus comitês de redução do tempo de trabalho no movimento das dez horas; a terceira geração lutou por horas extras pagas com um valor 50% mais alto. Os

trabalhadores tinham aceitado as categorias dos seus empregadores e aprendido a reagir no seu âmbito. Eles aprenderam a lição de que tempo é dinheiro bem demais (Thompson, 1967, *apud* Harvey, 1989, 211).

A sofisticação das formas de controle pode ser vista no trabalho a distância, cujas estruturas para ampliar o domínio sobre a produção e sobre os trabalhadores superam as dos processos fabris. A intensificação do trabalho promovida pela austeridade nos procedimentos visa acelerar o ritmo de trabalho e agilizar a produção, privilegiando o capital. Para tanto, precariza as condições a que são submetidos esses trabalhadores, como se verá no capítulo V.

Capítulo IV

As engrenagens do *telemarketing*

*“Parece aquele pessoal que vende
bala no ônibus, tudo igual.”*
Operador de *telemarketing*

Neste capítulo, analisa-se a organização do trabalho em *telemarketing*, setor que vem crescendo em número de empresas, lucratividade e trabalhadores.

O desenvolvimento do *telemarketing* apóia-se integralmente na telemática, associando telecomunicações e informática. Contudo, a despeito de sua modernidade e da “autonomia e confiança nos trabalhadores”, libelo que pauta o discurso do empresariado, o que se vê é um ambiente marcado pela prescrição e pela racionalização do trabalho (Venco, 1999; Cossalter, 2002; Buscatto, 2002; Lechat e Delaunay, 2003,).

Esta pesquisa apresentando dados sobre a organização do trabalho e a evolução do setor entre 1996 e 2005, ano em que se observaram os *call centers*, grandes empresas terceirizadas por bancos e empresas de outros ramos. Anteriormente, já tínhamos desenvolvido uma pesquisa correlata entre bancos brasileiros em São Paulo.

A pesquisa nos bancos:
o cenário dos anos 1990

O contexto socioeconômico à época dessa primeira pesquisa caracterizava-se pela reorganização da produção – crescia a terceirização, especialmente nos *call centers*.

Tendo tido vultosos lucros durante a *era da inflação* no Brasil, após a implantação do Plano Real, em 1994, os bancos viram-se diante da premência de se adequar à nova realidade, pela manutenção e ampliação desses lucros⁴². O Plano Real reduziu a inflação e valorizou a moeda, o que desbaratou os ganhos dos bancos com as operações diárias.

Focados como estavam na redução de custos e nos ganhos de produtividade, traduziram esses objetivos, em termos da (re) organização do trabalho, na eliminação de postos e na intensificação do ritmo dos que ficavam.

Desenhava-se um novo sistema bancário. De um lado, fundiam-se agências – que passavam a ser mais um *centro de negócios* e menos um ponto de serviços – e, de outro, mudavam-se as qualificações profissionais dos trabalhadores bancários – pressionados, a partir daí, a se tornarem *vendedores* dos "produtos" bancários, com o estabelecimento de metas individuais e coletivas de "produtividade"⁴³.

Nessa perspectiva, criaram-se *centrais internas de atendimento a distância*, apoiadas no avanço da telemática e das telecomunicações no Brasil, que possibilitavam a execução de serviços que antes se faziam nas agências bancárias.

Houve uma intensa racionalização dos serviços e de pessoal que, para além da compressão do espaço físico, se beneficiou das novas tecnologias para transformar parte desse trabalho em *trabalho morto*.

⁴² Sobre a reorganização do sistema bancário, ver: JINKINGS, Nise. *Trabalho e resistência na "fonte misteriosa": os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*, 2000.

⁴³ Sobre essa reconfiguração dos bancos, ver pesquisa coordenada pela Profa. Dra. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini: *Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil*. Convênio CEDES/UNICAMP/CNPq. 1997.

As centrais passaram a dar informações e a operar eletronicamente, pela digitalização da voz – dando saldos e extratos e registrando pedidos de talões de cheque etc. Os bancos começaram a ampliar o leque de serviços pelas observações dos bancários em sua avaliação de desempenho. Essa avaliação era feita por blocos⁴⁴ de temas afins ao trabalho, dos quais derivavam informações que se podiam incorporar ao *atendimento eletrônico* pela oferta de um menu de serviços. Com esse tipo de atendimento, só se transferiam para um operador da central as informações que não constassem do *menu*. Esse procedimento agilizou o trabalho, que passou a ser objeto de *marketing* para os bancos, que vendiam à sociedade a economia de *tempo* daí decorrente (Cossalter e Venco, 2006).

A agilidade dos negócios bancários foi, e segue sendo, um dos principais fatores concorrenciais entre os bancos, especialmente naquele momento, quando a reorganização da economia e a estabilização da moeda alteravam as formas de emprego e ampliavam o desemprego e os investimentos tecnológicos. Uma das expressões do processo no sistema financeiro foi o alto desemprego. Segundo a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), havia um milhão de bancários no Brasil em 1986, passando, dez anos mais tarde, a menos de 500.000. E esses números continuam decrescendo: em 2003, havia 389.074 bancários; em 2004, 382.786⁴⁵. Para os que permaneceram empregados, multiplicaram-se as exigências por novas qualificações ou por adequação aos novos padrões de produtividade e disciplina que resultaram dessas ações – especialmente nas centrais de atendimento, uma sensível redução da autonomia dos trabalhadores.

⁴⁴ Esses blocos referiam-se à postura no atendimento, a sugestões para alteração dos *scripts* e inclusão no menu de serviços etc. Na época, havia uma pontuação para cada um dos blocos.

⁴⁵ Conforme dados da Federação Brasileira dos Bancos. Disponível em <http://www.febraban.org.br/arquivos/servicos/dadosdosetor/colaboradores_2005_dados_setor.asp>

A organização do trabalho em *telemarketing* nos bancos em 1996

As centrais de atendimento eram, e ainda são, compostas por equipes de operadores que atendem chamadas de solicitação de serviços ou geram chamadas para realizar vendas, sempre por telefone. Como se viu no primeiro capítulo, são os atendimentos *receptivos* e *ativos*.

Sua consecução depende de tecnologias específicas como a unidade de resposta audível (URA), equipamento multifuncional fundamental para a racionalização do trabalho e o aumento da produtividade. A URA distribui automaticamente as ligações recebidas entre os operadores há mais tempo ociosos, grava na íntegra todos os atendimentos – equivalente, para os bancos, a uma “autenticação de documento” e tomado como prova concreta da efetivação das operações bancárias –, decodifica a digitação feita pelos clientes, identificando números de contas e senhas, para se obterem, por exemplo, saldos, extratos etc., e reconhece vozes, transformando-as em dados e vice-versa. Esta função é conhecida entre os especialistas como *speech recognition* e permite ao usuário *falar* seus dados bancários para o dispositivo para obtenção de informações, com segurança.

A mesma URA atua também graficamente, por emissão de fax, especialmente quando há muitas informações a serem dadas por voz eletrônica ou por um funcionário. Por fim, na transferência do atendimento eletrônico para o humano, são automaticamente disponibilizados na tela do operador os dados do cliente, o que lhe permite, por exemplo, saudá-lo pelo nome, fator importante para os bancos, que intencionam com isso romper a barreira do contato a distância sugerindo proximidade e atenção ao cliente.

Essa única tecnologia acarretou uma grande redução do trabalho vivo nos bancos⁴⁶ e, ao mesmo tempo, racionalizou o trabalho e aperfeiçoou o controle dos trabalhadores. A gravação das ligações já é em si sinônimo de controle efetivo, e soma-se aí a possibilidade da supervisão simultânea – o supervisor pode ouvir o atendimento e interferir no contato, sugerindo argumentos e propostas de venda.

A gravação dos atendimentos é amplamente empregada no controle dos trabalhadores, cujas falas são expostas em programas de treinamento para se aprimorarem *performances* e patentear o controle da empresa sobre suas atitudes junto aos clientes.

Além da URA, há um *software*, desenvolvido para as centrais de atendimento, que intensifica o controle dos trabalhadores e limita sua autonomia. Contém *scripts* orientadores das falas dos operadores de *telemarketing*, de modo que todo contato com os clientes norteia-se por sua leitura – expostos nas telas, indicam como recepcionar o cliente e informá-lo sobre os diferentes produtos bancários. A idéia é imprimir objetividade nas falas e reduzir o tempo de atendimento, uma vez que o operador deve seguir o que se expõe no *script*. Além disso, o recurso visa assegurar a "fidelidade" dos operadores aos valores empresariais. Conforme Heloani:

O objetivo desses enunciados consiste na imposição de um quadro de referências que obrigatoriamente seja utilizado pelos indivíduos no interior da empresa e, ao fazê-lo, os trabalhadores reforçam o corpo de representações inerentes ao conjunto de valores e à codificação que impõem à realidade. Em síntese, o sistema de regras se estrutura como uma gramática dirigida para a identificação com os valores da empresa, em particular a subordinação necessária do trabalho ao capital e nesse processo a linguagem desempenha papel essencial (1994, p. 97).

⁴⁶ Sobre essa prática aplicada às operações bancárias, ver: Venco, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, 2003.

Nos anos 1990, na pesquisa junto aos bancos, não seguir o *script* implicava em avaliação negativa do trabalhador, que, por sua parte, enfrentava diariamente o desafio de executar seu trabalho lendo todo *script*, para não ser mal avaliado, e fazê-lo de modo que a leitura não soasse robotizada aos clientes. Consubstanciava-se o lema mercadológico estratégico de “sorrir com a voz”.

Esse *software* também registrava a produtividade, emitindo relatórios com todos os movimentos ocorridos nas “baias”⁴⁷, identificando todo e qualquer tipo de pausa, assim como o número de ligações feitas ou recebidas e o respectivo resultado em termos de “realização de negócios”.

Discutindo a precarização do trabalho, o sociólogo italiano Luciano Vasapollo (2005) contesta a formulação de Jeremy Rifkin acerca do fim do trabalho, pautando-se na idéia de que os empregos não deixaram de ser criados, mas o foram em bases fragilizadas em termos de direitos sociais. Nessa perspectiva, pergunta se a crise do desemprego poderá ser solucionada pela criação de empregos precários, constatando que a atual fase da globalização atende apenas aos interesses da financeirização da economia, ficando ao largo de processos que porventura garantam aos trabalhadores avanços nas condições de trabalho e de vida e denominando esta etapa da história do capitalismo “modernidade do capitalismo selvagem” (2005, p. 20).

Nesse contexto e instados pela competitividade, os bancos entenderam rapidamente que a terceirização lhes aumentaria as possibilidades de acumulação. Tal como concebida por Roberto Heloani, a terceirização concorre para a compreensão da

⁴⁷ Sobre o uso desse jargão no *telemarketing*, ver: VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, 2003. O termo foi mais tarde substituído por PA (posição de atendimento).

externalização das atividades como forma de se reduzirem custos, revelando o escopo do sistema financeiro naquela conjuntura:

Terceirização refere-se ao processo administrativo e organizacional de definir o foco de negócios da empresa e repassar para terceiros os setores de produtos e de apoio que sejam secundários aos objetivos da empresa. Essa política permite a redução do número de empregados e, sobretudo, da estrutura hierárquica, o que gera apreciável redução de custos (Heloani, 2003, p. 224).

Essa etapa transcorreu *pari passu* à adoção de formas mais agressivas de venda de produtos bancários, em particular, cartões de crédito e seguros pessoais. Nessa passagem, os bancários viveram novas ondas de demissões, e geraram-se empregos terceirizados e mais precários nos grandes *call centers*.

O avanço da tecnologia nos *Call centers*

Diante da intensificação da concorrência empresarial, da eliminação de postos de trabalhos e do investimento em novas tecnologias, é mister discutir a consolidação das centrais de atendimento, tendo em vista sua capacidade de racionalização do trabalho.

A tecnologia foi objeto de estudo de Karl Marx desde os anos 1840, que aborda uma série de aspectos, relacionando-a ao trabalho e aos trabalhadores. No livro *Filosofia da Miséria*, concebe seu uso pelos capitalistas como algo nefasto para o trabalhador, em vista da possibilidade concreta não só de substituir o trabalho *vivo* pelo *morto* sem criar formas alternativas de subsistência, mas também legando aos que permaneciam empregados uma forma de trabalho alienada do processo. Isso se devia em parte ao fato de as máquinas não terem

sido arquitetadas pelos próprios trabalhadores, mas pelos que delas extrairiam, de forma mais eficaz, a mais-valia.

Nessa perspectiva, as máquinas em si não são categoria econômica ou relação social de produção, mas as oficinas que as empregam adquirem essa dimensão (2001, p. 118). Não obstante, considera que há um aspecto revolucionário na oficina automática – o abandono da especialização, que, segundo Marx, idiotiza toda profissão:

O que caracteriza a divisão do trabalho na oficina automática é que nela o trabalho perde qualquer caráter de especialidade. Mas desde que cesse qualquer desenvolvimento especial, a necessidade de universalidade, a tendência para um desenvolvimento integral do indivíduo começa a fazer-se sentir. A oficina automática faz desaparecer as espécies e o idiotismo da profissão (Marx, 2001, p. 126).

Para Marx, a divisão do trabalho é inseparável da criação de instrumentos de produção, que concorrerão para a simplificação da tarefa “do operário no interior da oficina, o capital foi reunido, o homem foi dividido ainda mais” (ibidem, p. 124).

Estudando a técnica no pensamento de Karl Marx, o sociólogo Daniel Romero (2005) esclarece que a concepção presente na *Filosofia da Miséria*⁴⁸ não é seu pensamento mais acabado sobre o tema, pois estava em curso sua reflexão sobre o valor de uso da força de trabalho para o capital (2005, p. 114). N' *O capital*, Marx indica que a maquinaria tem por fim:

(...) baratear as mercadorias, encurtar a parte do dia de trabalho da qual precisa o trabalhador para si mesmo, para ampliar a outra parte que ele dá gratuitamente ao capitalista. A maquinaria é meio para produzir mais-valia (Marx, 1982, p. 424).

⁴⁸ Sobre a técnica no pensamento de Karl Marx, ver Romero, Daniel, *Marx e a técnica*. 2005.

Se a produtividade da máquina é mensurada por sua capacidade de substituir a força de trabalho (idem, p. 445) e a jornada de trabalho é concebida pelo capitalista como o conjunto composto pela parte destinada ao trabalho necessário e a destinada ao trabalho excedente, considerando-se ainda a pressão social pelo não prolongamento das horas de trabalho na época examinada por Marx, chega-se à intensificação do trabalho, possibilitada sobretudo pela homogeneização dos processos de trabalho propiciados pela maquinaria, que exige, concomitantemente, mais disciplina (ibidem, pp. 467-468).

É possível estabelecer nexos entre o pensamento de Marx sobre a maquinaria e o trabalho desenvolvido em *telemarketing*, um serviço inteiramente subordinado à tecnologia.

Assim como o tear incorporava o princípio da forma artesanal do trabalho de tecer, aqui também se incorpora o saber “artesanal” de um vendedor – suas técnicas de abordagem – aos *scripts*. É a tecnologia acelerando os ritmos de trabalho, revelando seu potencial de extração de mais-valia, intensificando o trabalho e elevando os níveis de produtividade e de lucro.

Como diz István Mészáros, apoiado em Marx: “o desenvolvimento dos meios do trabalho, que leva à produção de máquinas, não é um momento acidental do capital, e sim o remodelamento histórico dos meios de trabalho herdado em uma forma adequada ao capital” (2004, p. 197).

Tampouco foi acidental o desenvolvimento da tecnologia nesse período, favorecendo a externalização desses serviços pela ampliação da rede de fibras ópticas – que oferece maior segurança e agilidade na transmissão de dados – e das telecomunicações, em especial as

realizadas via internet, com expressiva redução de custo das ligações interurbanas, assim favorecendo a ampliação da rede de atuação das empresas de *telemarketing*. Atualmente, é comum haver *call centers* em localidades fora do eixo Rio-São Paulo, fazendo esses serviços em âmbito intermunicipal, interestadual ou mesmo internacional, acompanhando a tendência mundial de descentralização dos grandes centros urbanos e comerciais.

A URA segue sendo a ferramenta fundamental no *telemarketing*, que mais recentemente incorporou a *voice over internet protocol* (VOIP), um novo recurso tecnológico que reduz custos com chamadas telefônicas e viabiliza a implantação de centros virtuais de atendimento, vislumbrando-se a possibilidade de se fazer esse trabalho em domicílio. O uso dessa tecnologia para esse fim é ainda bastante controverso entre especialistas do setor. Uma das entrevistadas, analista de sistemas, acredita que a implantação desse sistema sofrerá grande resistência cultural e lembra a impossibilidade de se importarem modelos norte-americanos em curto prazo.

Essa oposição tangencia questões sociológicas quanto ao desenvolvimento desse trabalho em direção a uma descentralização geográfica dos postos de trabalho, podendo ser debatida no âmbito da concessão de autonomia na tomada de decisões em determinadas negociações com os clientes ou em situações não previstas na prescrição do trabalho, obstáculos a serem transpostos pela cultura organizacional. Lemesle e Marot avaliam que é difícil aceitar uma mudança dessa natureza, tendo em vista que a “concepção de gerenciamento” predominante desde o século XIX é a da permanente vigilância. “Na nossa cultura, o exercício da autoridade na empresa exige uma relação de face-a-face entre o gerente e o empregado. Essa representação de relação hierárquica é incompatível com o trabalho a distância dos trabalhadores” (1994, p. 86).

Não obstante, Leite (2004) constata que há formas de controle sobre os trabalhadores mesmo a distância. Por exemplo, no trabalho em domicílio realizado por costureiras para a indústria de confecção, a pesquisa da autora contestou a suposta liberdade na organização de horários mais flexíveis e estabelecidos de acordo com as possibilidades das trabalhadoras. Além de arcar com o conjunto de responsabilidades domésticas não compartilhadas, as costureiras enfrentam ainda uma pressão contínua das empresas, sofrendo ameaças explícitas de perda de trabalho pelo cumprimento de prazos exíguos, o que resulta na mobilização do trabalho infantil para o cumprimento das tarefas.

Embora venha registrando algum crescimento, o *telemarketing* realizado em domicílio é visto com reservas por técnicos consultados pela revista *Call to Call*⁴⁹, que crêem que o futuro dos *call centers* no prazo de dois a três anos será o atendimento distante dos centros de decisões. Eles não aprovam o trabalho em domicílio, mas são veementes defensores da descentralização das empresas de *telemarketing*, ainda bastante concentradas no Rio de Janeiro e em São Paulo. A argumentação do setor empresarial é a de que esse mercado foi assim delineado pela limitação de custo da telefonia e em razão da concentração dos mercados consumidor e produtor nessas cidades. Na ótica empresarial, hoje, a redução do custo das ligações telefônicas nas centrais é mais vantajosa para todos. Nas palavras de um empresário:

“Hoje eu pago a mesma tarifa telefônica estando em São Paulo ou no Sul. Para mim, o custo é o mesmo. Então, quando eu quebrei o paradigma do custo das telecomunicações, a tecnologia existente deixou de ser importante”.

(Empresário. 22.out.2004)

⁴⁹ Revista técnica especializada em *call centers*, 2005.

Complementando a citação acima, ressalte-se que a tecnologia só "deixou de ser importante" porque a já existente confere mobilidade suficiente para transferências territoriais em busca de atrativos tributários e prática de menores salários em cidades menores. A tecnologia é fundamental para concretizar os ganhos de produtividade e ampliação dos lucros, pois permite que as empresas de *telemarketing* pratiquem um *êxodo comercial urbano* em direção a cidades de portes médio ou pequeno, capazes de oferecer benefícios fiscais para atrair empresas geradoras de empregos e incentivar a criação de empregos indiretos.

A tecnologia adotada
nos *call centers* pesquisados

Segundo as gerências entrevistadas, a empresa A tem sido pioneira na adoção de *padrões de qualidade* de tecnologia e em outro aspecto, alheio à organização do trabalho: o *marketing comercial* junto às empresas contratantes – o *cliente externo*. Ela disponibiliza todos os relatórios de produtividade para os clientes pela internet, facultando-lhes consultas aos índices de vendas do seu produto a qualquer hora do dia, de qualquer lugar. Há também uma inovação de maior impacto, fator de destaque para a competitividade da empresa: a monitoração *on-line*, que permite ao cliente externo ouvir de qualquer parte do mundo os últimos cinquenta contatos realizados por tipo de operação, segmentados por *status* – ligações que efetuaram vendas, ligações em que os clientes declararam já possuir outro cartão de crédito e também aquelas que eles se recusaram a conversar. De acordo com a empresa, essa tecnologia não está disponível em países desenvolvidos, caracterizando o Brasil como pioneiro em tecnologias para *call center*. Dessa forma, os clientes externos não precisam mais ir às empresas para monitorar os atendentes – como na empresa B – e

usam a reunião de representantes de vários departamentos do banco, por exemplo, para ouvir a monitoração e elaborar e encaminhar à empresa um relatório de avaliação.

Esse expediente tem pelo menos duas conseqüências diretas para os trabalhadores. A pressão da monitoração ininterrupta, antes feita só pelo supervisor, assume novas proporções, pois conta agora também com o contratante, conforme se retoma adiante. Além disso, o franco acesso do *cliente externo* às informações do *call center* facilita a transferência dessas empresas para municípios distantes, levando postos de trabalho das capitais paulista e carioca para localidades com menores custos de instalação. Coincidentemente ou não, são cidades ou regiões com organização sindical incipiente ou inexistente no setor. É o caso, por exemplo, de Campinas, cuja carta sindical ainda não foi emitida pelo Ministério do Trabalho e Emprego e conta com recursos escassos para viabilizar a organização da categoria, sujeitando-se muitas vezes a aceitar um piso salarial inferior ao praticado em São Paulo, além do fato de serem compelidos a isso, em razão das limitadas oportunidades de emprego na região.

A despeito de toda a evolução tecnológica no período, a maquinaria analisada por Marx e a monitoração simultânea guardam elementos comuns. A intensificação do trabalho, imprimindo-se cadência e disciplina aos trabalhadores, pouco se alterou no curso da história do trabalho. Mudam as técnicas, mas não seus objetivos. A técnica ajuda a intensificar ritmos, criando uma *onipresença* (Cousin, 2002) gerencial, que permite controlar os trabalhadores mesmo de locais distantes.

Concepções sobre a organização do trabalho nos *call centers*

Diversas pesquisas têm apontado para o uso do taylorismo na organização do trabalho em *telemarketing* (Buscatto, 2002; Venco, 2003; Lechat e Delaunay, 2004) tais como o parcelamento de tarefas, a divisão entre o planejamento e a execução, a prescrição do trabalho e o controle dos tempos e movimentos – estes agora expressos pela voz dos atendentes, que passa a ser o elemento principal da atividade, em vez dos músculos na produção industrial do passado.

A socióloga do trabalho francesa Marie Buscatto (2002, 2002a), que já no título de um de seus trabalhos (“Les centres d’appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique”) pergunta se as centrais de atendimento não seriam as fábricas modernas, parte da organização do trabalho, que o faz repetitivo e baseado na reprodução de falas padronizadas, expressas nos *scripts*, no tempo de atendimento controlado e no controle individual dos trabalhos, entre outros fatores que repetem procedimentos industriais nas relações comerciais. Para a autora, por trás desse pretense *Eldorado tecnológico* (2002, p. 100), há uma realidade difícil, marcada pela flexibilidade e por más condições de trabalho:

Taylorização, estresse e trabalho penoso, precarização, baixa remuneração e flexibilidade da mão-de-obra são palavras-chave atreladas a essas organizações. As centrais de atendimento seriam fábricas modernas e os trabalhadores, os novos operários do setor terciário (Buscatto, 2000, p. 100).

De outra feita, a mesma autora (2000a) mostra a implicação dos trabalhadores mesmo em tarefas banais, prescritas e taylorizadas – entre elas, o *telemarketing* –, notando que até os termos relativos ao trabalho prescrito e o real devem ser revistos à luz do trabalho nas centrais de atendimento, porque:

Não somente os trabalhadores interpretam a atividade ao telefone à sua maneira, mas, sobretudo, eles escolhem os termos dessa interpretação como uma possível expressão de sua personalidade. Certos comportamentos – ouvir o cliente, saber trabalhar em equipe, emprego de expressões claras – são praticados no trabalho, sendo julgados como fruto de seu caráter, de sua personalidade, de seu temperamento. Outros comportamentos são rejeitados a título de sua incompatibilidade com a atividade (Buscatto, 2000a, s/p).

Também investigando a organização do trabalho nos *call centers*, Olivier Cousin (2002) constata que essa atividade “simboliza a taylorização do terciário, onde a informática permite elevar a uniformização das tarefas” (2002, p. 502), em função principalmente da aplicação das normas e procedimentos determinada pela gerência, por ele denominada “hiper-racionalização do trabalho” (idem, p. 510). No entanto, pondera que, mesmo nessa situação, os operadores têm margens de autonomia para o desenvolvimento de seu trabalho. Tal como no período industrial, quando se sabotava o trabalho ou se o tornava mais lento, esses trabalhadores também desenvolveram formas de resistência que adulteram as demandas gerenciais.

Phil Taylor, Peter Bain, Gareth Mulvey e Jeff Hyman, pesquisadores do Reino Unido, analisaram o trabalho nos *call centers* adotando como ponto de partida a posição de Frenkel (1998, apud Taylor et al., 2002, p. 135), que emprega o conceito de *workflows*, entendido como um conjunto de tarefas orientadas para um mercado particular, em que a multiplicidade da organização do trabalho possibilita aos operadores diversos níveis de complexidade e mesmo de um trabalho criativo. Os autores criticam essa visão e passam a desconstruir uma suposta imagem positiva do setor, apoiados no fato de que a existência de *call centers* organizados de modo a permitir alguma criatividade é exceção – a regra é a predominância do trabalho repetitivo, da rotinização e do controle quase absoluto do trabalho dos

operadores. Para eles, o trabalho desenvolvido nos *call centers* é a “taylorização do trabalho dos colarinhos-brancos” (2002, p. 138) descritos por Wright Mills.

A introdução de novas tecnologias está historicamente ligada à aceleração dos processos produtivos. Especificamente no setor de serviços, em particular nos escritórios em 1900, as máquinas de escrever foram vendidas em profusão, especialmente nos Estado Unidos, seguidas das calculadoras e das reprográficas, simplificando e acelerando o trabalho (Muldur, 1984) Como Helena Hirata (2002), outros autores constataam que as atividades marcadas por procedimentos preestabelecidos constituem-se espaços femininos de trabalho, a exemplo das datilógrafas, digitadoras telefonistas e, mais recentemente, das operadoras de *telemarketing*.

Assim, ao lado do parcelamento das tarefas, passa-se a usar o cronômetro nesses postos de trabalho. Somados à eliminação dos *tempos mortos* na produção e ao uso extremado das capacidades físicas e intelectuais para acelerar o ritmo de trabalho, esse conjunto de fatores não fica nada a dever ao trabalho praticado nas fábricas. Conforme Hirata:

Não é por acaso que as indústrias de processo contínuo utilizam mão-de-obra essencialmente masculina e as indústrias tayloristas, um forte contingente feminino. É de acordo com o sexo de seus assalariados efetivos que a empresa elabora e aplica sua política de gestão da mão-de-obra. A política de *controle*, particularmente, é decidida em função do sexo do trabalhador empregado, e cada pesquisa empírica traz uma nova confirmação sobre a natureza diferenciada desse controle para os homens e para as mulheres (Hirata, 2002, p. 30).

Essa posição indica a não neutralidade da técnica, advertindo-nos sobre as formas pelas quais o taylorismo reforça a divisão sexual do trabalho, presente não só na esfera produtiva, mas também na

reprodutiva, valorizando qualidades socialmente atribuídas às mulheres.

Como se viu, o trabalho em *telemarketing* é predominantemente feminino e constitui um novo exemplo da incorporação de “capacidades naturais”, o que, segundo Pierre Naville, é indício de trabalho menos qualificado (Naville, 1956, *apud* Kergoat, 2001, p. 91). Consoante com essa visão, Kergoat ressalta que, paralelamente, valorizam-se os espaços produtivos que demandam qualificações “masculinas” como a virilidade, a coragem e a determinação, ao passo que as “femininas” como a docilidade, a paciência e a destreza não têm merecido o mesmo tratamento.

O taylorismo parece renascer e se renovar, como apontam diversas elaborações teóricas, a exemplo das tecidas por Di Ruzza (2003), que analisa a prescrição do trabalho nas centrais de atendimento francesas, ou de Eric Verdier, que recupera o histórico da introdução de novas tecnologias no setor de serviços.

Economista e sociólogo do trabalho francês, Verdier questiona se vivemos um *neo* ou um *pós-taylorismo*, pautando-se no conceito da *bureautique* – ou *bureautisation* – que designa o conhecimento do processo de trabalho pela direção das empresas e a utilização desse “monopólio de saber para controlar as etapas do processo de trabalho e seu modo de execução” (Verdier, 1984, p. 243).

Esse enfoque discute em que medida os caminhos do trabalho industrial são retomados pelo setor de serviços, lembrando que havia naquele uma profunda desqualificação das profissões envolvidas. Segundo Verdier, na década de 1960, a informatização do trabalho acarretou uma intensa padronização das tarefas e dos procedimentos ditados pela tecnologia, resultando no esvaziamento de seu conteúdo. Para ele, é na década de 1970 que se intensifica a racionalização do trabalho, rumo a uma nova fase do taylorismo: o “neo-taylorismo”. A

partir de então, prevalecem no setor terciário informatizado os sistemas integrados, facultando o tratamento de informações de diversos departamentos de uma mesma empresa. Surgem, assim, em suas próprias palavras, as “fábricas do terciário”.

Ao analisar as centrais de atendimento, Di Ruzza destaca vários autores franceses que cunharam a organização do trabalho ali praticada como eminentemente taylorista. Arrola aspectos tayloristas desse serviço, mostrando que alguns deles – como o controle do tempo e o domínio sobre os trabalhadores – chegam ao extremo, aperfeiçoado pela gravação das ligações, que permite um controle em “tempo real” dos operadores. Para o autor, isso constitui um *hipertaylorismo* (2003, p. 126). Por outro lado, adota uma postura controversa acerca da *hipofordização*, pois, em sua opinião, as centrais de atendimento não se configuram pela produção em massa e em série. Justifica-se dizendo que, a despeito da padronização dos procedimentos, cada operador imprime linguagens diferentes, de acordo com seus vários interlocutores. O debate acerca disso é extenso, mas é difícil compreender a negação da produção em massa, quando se exige a realização de 140 ligações telefônicas em 6 horas de trabalho, ou em série, com abordagens padronizadas por *scripts* e controle permanente da produção dos trabalhadores.

Danièle Linhart analisa o taylorismo de atividades profissionais desenvolvidas mais recentemente com as dos *fast-foods* e as das centrais de atendimento, especialmente as terceirizadas, destacando o controle do tempo de atendimento, a reprodução de *scripts* e uma produtividade medida pelo número de clientes contatados ou de vendas realizadas. E conclui: “essa tendência, que não deve ser superestimada, nos lembra que modernização pode rimar algumas vezes com taylorização, mesmo no final do século ‘modernista’” (Linhart, 2004, p. 57).

Há certas constâncias tayloristas na organização do trabalho em *telemarketing* – o fracionamento das tarefas, o controle do tempo e dos movimentos e a cisão entre concepção e execução do trabalho. Simultaneamente, novos elementos se delineiam para compor o novo contorno da organização do trabalho – em particular, o *software* e o cliente.

O *software* tem um papel importante na sofisticação do taylorismo, pois gera relatórios de produtividade, registrando todas as pausas feitas pelos teleoperadores e o número de chamadas realizadas ou recebidas. A distribuição automática das chamadas – evitando o que Taylor denominou *indolência* – permite que um supervisor esteja permanentemente à escuta e, ainda, que todas as conversas entre teleoperadores e clientes sejam gravadas – transformando a voz em “documento legal” e, sobretudo, na prova concreta da aplicação do trabalho prescrito. Outro aspecto relevante do refinamento do taylorismo é a possibilidade da interferência direta dos supervisores nos atendimentos, particularmente naqueles cuja duração exceda o tempo prescrito, como se viu também no estudo nos bancos, em outra oportunidade (Venco, 2003). Os gerentes reputam “problemáticas” as chamadas que ultrapassam esse tempo, cabendo ao supervisor intervir imediatamente, de forma a impedir uma queda na produtividade.

O segundo elemento – o *cliente* – não existia nos processos de trabalho industriais, e hoje ocupa lugar de destaque no mundo dos serviços. Conforme Di Ruzza:

Com as centrais de atendimento, o cliente se torna, se não o rei, ao menos um tipo raro e precioso, elemento central em torno do qual a empresa se reposiciona sem parar no campo concorrencial (Di Ruzza, 2003, p. 121).

É ele quem faz, também, a pressão em termos da intensificação

do trabalho. Todos os operadores entrevistados mencionam dificuldades com os clientes, pois, para eles, o trabalho realizado por telefone enseja tratamentos desrespeitosos. Ainda segundo os operadores, os intervalos são momentos de alívio da tensão causada pelos maus tratos, chegando às vezes a se expressar em choro.

“Teve um cliente que disse cada coisa absurda que me deixou hiper-abalada. Eu levantei e nem acreditei nas coisas que ele falou, foi incrível... sabe quando você não espera? E isso é diariamente – xingo, xingo, xingo... você sai da empresa com uma bola de neve na sua cabeça, de tanta bronca que você levou o dia inteiro... aí vem o coordenador e vem gritando: 'Vocês não estão fazendo papa-fila?!? É pra fazer!!'. E vem gritando com você...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.2004)

A estratégia das centrais é mobilizar um conjunto de saberes tácitos o trabalho, principalmente o “saber-ouvir” o cliente e o “saber-solucionar” rapidamente os problemas.

Arroladas as divergências e convergências acerca da organização do trabalho em *telemarketing*, constatamos, como Segnini, a impossibilidade de se generalizar a organização do trabalho em certas atividades:

Efetivamente, não se pode mais falar de um tipo basicamente unificado de racionalidade organizando o trabalho, tomado generalizadamente como categoria abstrata. Aliás, essa tarefa nunca pôde ser assim realizada; sempre se fez necessário observar as especificidades da forma como se organiza o trabalho que produz para mercado, assalariado ou não, nos diferentes contextos analisados (Segnini, 2001, p. 164).

Mesmo no trabalho prescrito, com características tipicamente tayloristas, revela-se a importância da subjetividade do trabalhador, que atua inclusive para refiná-las, como se verá.

Telemarketing: transformações e permanências

Após um intervalo de aproximadamente dez anos entre as duas pesquisas, é possível afirmar que o setor de *telemarketing* ainda sofre transformações quanto à organização do trabalho e às características dos operadores, mas guarda traços de permanência em relação à pesquisa anterior, quais sejam: a ampliação da terceirização das grandes empresas para os *call centers* e a dependência das tecnologias de informação.

No final da década de 1990, as centrais de atendimento nos bancos visavam o atendimento racionalizado, para reduzir postos de trabalho e, conseqüentemente, custos. A terceirização desses serviços coincide com o acesso ao crédito por segmentos da população tradicionalmente excluídos do consumo, aos quais se passou a oferecer as vantagens do cartão de crédito, que faculta o parcelamento automático na aquisição de bens, sem abertura de crediário, e maior liberdade no dispêndio também com produtos de primeira necessidade. Em editorial, o jornal *Folha de S. Paulo* informa que “o estoque de empréstimos às pessoas físicas representou 45,8% do total em setembro de 2005. Representava apenas 12,1 em dezembro de 1996”⁵⁰.

Um dos principais produtos comercializados nas centrais atua na subjetividade dos cidadãos, franqueando o consumo facilitado pelo cartão de crédito⁵¹ – um ciclo que deságua na oferta de outro serviço bancário: o financiamento para saldar dívidas contraídas no cartão. E assim se estabelece o ciclo virtuoso de acumulação de capital pelo sistema financeiro.

⁵⁰ "Consumidor endividado". *Folha de S. Paulo*, 23.nov.2005.

⁵¹ Dados da *Revista Banco Hoje* de setembro de 2005 apontam que os bancos emitiram mais de 165 milhões de cartões de crédito. Disponível em <<http://www.bancohoje.com.br/artigo.asp?artigo=1517>>.

Não há princípios para a venda dos cartões de crédito. Como relata uma das entrevistadas, eles são comercializados mesmo em locais cujos estabelecimentos ainda não têm nem sequer as máquinas de identificação dos cartões, mas que, ainda assim, constam da lista de *compradores potenciais*.

“(...) tem lugar que ainda nem existe a máquina para passar o cartão de crédito e a gente já está ligando para vender... então, a gente argumenta e explica que ela compra agora e, quando chegar a maquininha, ela já tem o cartão para poder comprar...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005)

Embora apareçam em segundo lugar na pesquisa *The Global Call Center Industry Project*, as entrevistas realizadas na presente pesquisa indicam que os bancos são os principais clientes dos *call centers*, permitindo inferir que tal discrepância se deva ao fato de ambas abarcarem universos diferenciados - o das empresas terceirizadoras de serviços do *telemarketing* no Brasil. Reunindo-se os depoimentos e os contatos informais com operadores de *telemarketing*, todos – exceto uma que atua na área de recolocação de pessoal – declararam que as empresas comercializam o cartão de crédito de um mesmo banco.

A organização do trabalho

Segundo os entrevistados, a captação de clientes pelos *call centers* é conduzida por seus diretores comerciais, que contatam empresas interessadas em comercializar ou oferecer atendimento sobre determinados produtos.

Os trâmites das operações do *telemarketing* se aproximam dos usuais nas transações comerciais. A equipe da empresa contratada faz reuniões de planejamento para decifrar as reais necessidades da

empresa-cliente e, a partir destes parâmetros e da base de clientes fornecida – o *mailing*, na linguagem empresarial –, calcula o número de posições de atendimento a serem disponibilizadas para essa operação, assim como o perfil do operador, definido pelo gerente de *call center* juntamente com o coordenador da campanha. Assim, constituem-se equipes de operadores, para as se estabelecem metas de vendas, etapa que será detalhada em item específico.

A partir dessa primeira etapa, o *call center* passa a definir o *layout* das telas, que consiste em determinar todo o procedimento do atendimento, os dados a serem preenchidos durante o contato com o cliente e o *script*, validado antes do início da operação. Há situações em que a empresa contratante disponibiliza modelos de *scripts*, mas estes são invariavelmente alterados pela contratada, principalmente em função da pouca objetividade do contato telefônico. Elemento comum encontrado por Di Ruzza (2003, p.132) nas centrais de atendimento francesas, especialmente entre as terceirizadas, os *scripts* são formulados pelas gerências e validados pela empresa-cliente, configurando um aspecto da racionalização do sistema capitalista.

“Eu posso colocar em prática um *script* a partir do momento [em] que eu mandei para o meu cliente e ele me devolveu com o aceite. Eu nunca ponho na operação um *script* que meu cliente não saiba, não posso. Até porque eu tenho a ISO, e a gente tem os procedimentos todos da ISO, e eu não posso colocar na operação um *script* que me vem à cabeça. Meu cliente tem que validar.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Após o início da operação, os *scripts* sofrem ajustes a partir da monitoração dos atendimentos e da constatação do grau de atratividade que exercem sobre os clientes contatados.

“O *script* vai mudando no decorrer da campanha. Ele modifica a partir do momento [em] que eu estou

monitorando. Eu percebo que eu posso melhorar algumas frases, posso modificar o formato não alterando o conteúdo, aí, sim, eu levo para o meu cliente, dizendo o que eu percebi na monitoração... Como eu provo isso? Eu tenho a gravação, meu cliente pode vir aqui monitorar junto. Ele vê que o *script* está longo, que não está adequado, que o cliente não está querendo ouvir... Então, a gente muda o *script*, testa em uma PA. Se deu certo, manda para o nosso cliente pra validar.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Os operadores são contratados, a título de experiência, pelo período de três meses e é, segundo a gerência do *call center*, o tempo necessário para a equipe adquirir autonomia e familiaridade com o produto, bem como com as técnicas de abordagem ao cliente e com a efetivação da venda. No fim desse período, gerente, coordenador e supervisor decidem sobre quantos deles serão efetivados e se há necessidade de novas contratações. Segundo a gerência, cabe ao coordenador e ao supervisor desenvolverem o operador no período de experiência, partindo do pressuposto de que ele não tem as habilidades necessárias para o trabalho e precisa se adaptar ao setor e às suas exigências no que diz respeito à desenvoltura, ao ritmo de trabalho e ao cumprimento das metas estabelecidas.

“O meu supervisor e o meu coordenador têm que garantir que ele faça esse desenvolvimento. Esse operador não chega pronto de uma seleção. Não chega, mesmo que não seja o primeiro emprego, porque tem o formato da empresa. Ele pode ter vindo de outra empresa, uma cultura diferente, porque o atendimento aqui é diferente.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun.2005)

O desenvolvimento dos operadores pauta-se pelo incremento de sua capacidade de vendas e pela verificação de sua consistência em transmitir informações aos clientes. Esses fatores consagram o que as empresas chamam de "venda de qualidade", aspecto que as diferencia

no mercado. "Vender com qualidade" significa que o cliente comprou conscientemente, evitando cancelamento posterior. De acordo com os depoimentos coletados, é esse o fator determinante da produtividade da empresa no mercado: a confirmação da venda.

Na visão dos operadores de *telemarketing*, a venda de qualidade é a "forma ideal" de atendimento; na prática, pode vir a ser diametralmente oposta. Para os trabalhadores, o que prevalece no trabalho diário é o cumprimento e a superação das metas de vendas estabelecidas: em circunstâncias desfavoráveis para as vendas, a monitoração releva procedimentos duvidosos junto aos clientes. Transcreve-se abaixo a indignação de uma das operadoras entrevistadas em relação a essa atitude:

"Como um assistente de supervisor pode comparar qualidade no contato com quantidade de venda, que é média ou baixa, com um contato que é até fraudulento e é o melhor do *ranking*? E não acontece nada com esse operador..."

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

Outro operador ouvido declarou ter recusado uma promoção na empresa B em função dos subterfúgios utilizados pelos operadores para a realização das vendas, negando-se a compactuar com um sistema de trabalho que não primava pela lisura em suas ações:

"Eles me chamaram para ser auditor e eu disse que não iria auditar 'gato', porque a maioria das vendas lá não são vendas corretas... Por isso que a gente chama 'gato', porque é iludir o cliente. Porque tinha um menino que era o primeiro do *ranking* e a gente vendia um plano funerário que oferecia, depois que o cliente morresse, uma cesta básica aos dependentes, e ele dizia que o cliente receberia a cesta já em 20 dias... e não era isso... falava só para poder vender... e ninguém falava..."

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

A contradição fica estabelecida, portanto, especialmente pelo fato de as empresas acentuarem em suas declarações o alto grau de responsabilidade que é falar em nome de outra empresa, em função

do que procuram levar para o interior do *call center* o que denominam a “cultura da empresa-cliente”, além de orientarem os operadores, via *script*, que falam “em nome” de determinada empresa, como se pode ver abaixo:

“Tem a abordagem, porque eles monitoram tudo. E é obrigatório você falar seu nome, em nome de quem você está falando e seguir o *script*:

– Meu nome é Fulano, eu falo *em nome do banco x*, por gentileza, o sr. José da Silva.

– Bom dia, sr. José, o motivo pelo qual estamos entrando em contato é para que o senhor tenha a oportunidade de conhecer e adquirir um dos nossos melhores cartões. Trata-se de um cartão que lhe oferece 1% de retorno em todas as compras que o senhor fizer. Esse retorno é transformado em pontos, que vêm em forma de créditos que futuramente virão no cartão do senhor. A partir do momento [em] que o senhor tiver 50 pontos, o senhor já pode solicitar o resgate, sendo que cada ponto vale R\$ 1,00...

Então, você tem que prestar atenção no início: “eu falo *em nome do banco tal*” você não diz: “eu falo *do banco tal*...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 09.ago.2005, grifos nossos)

Como lembra Di Ruzza, o interlocutor dos operadores de *telemarketing* é o “cliente do cliente” (2003, p. 129), mas esses trabalhadores devem agir como se fosse “seu cliente”, introjetando os valores de uma empresa com a qual não têm nem vínculo empregatício, nem convívio organizacional.

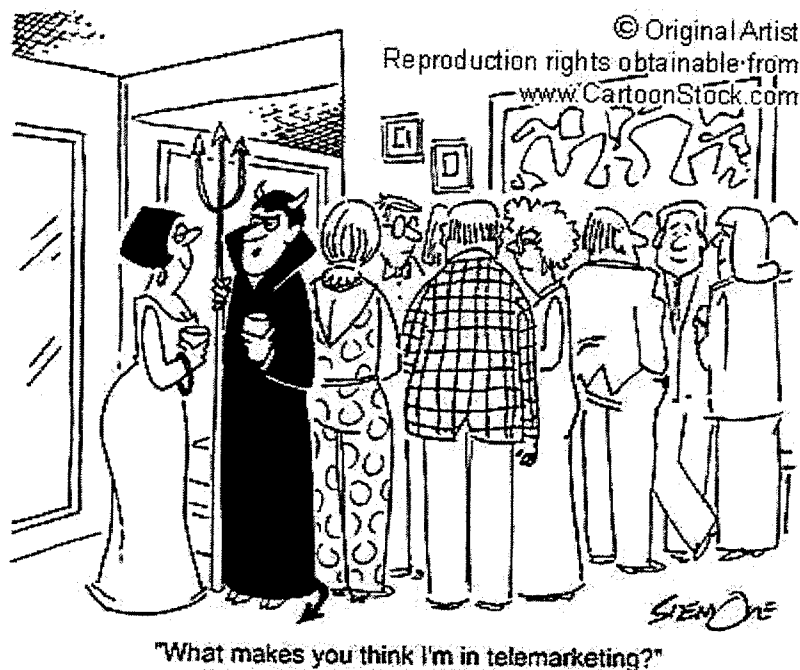
A empresa B investe mais incisivamente na aproximação entre a empresa-cliente e os operadores de *telemarketing*, visando romper a lógica descrita. Nesse *call center*, é a empresa contratante que dá o treinamento do produto e, ainda segundo depoimentos das gerências, promovem-se visitas dos operadores às empresas contratantes, visando maior integração.

"No treinamento, ele [operador] já sabe tudo. Alguns visitam a casa do cliente. Por exemplo, no produto x, a integração com a empresa é muito grande. Ela tem uma campanha de incentivo para os operadores muito legal. Fala a mesma língua dos jovens, e os operadores estão sempre em contato, vão para as festas que a empresa oferece, e o meu operador já começa a entender um pouco a *carinha* daquela empresa. A mesma coisa meu supervisor e meu coordenador que tem contato direto com o cliente e tem a cultura da empresa."

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun.2005, grifo nosso.)

Essa aproximação impõe constantes variações à disposição psíquica do operador de *telemarketing*, pois ora vende cartões de crédito, ora atende usuários de fraldas descartáveis, provedores de internet etc. Esse é provavelmente um dos motivos que leva as empresas de *call center* a valorizarem nos operadores a habilidade de enfrentar mudanças rápidas, consolidando-se aí outro aspecto que difere do taylorismo, que não previa esse tipo de qualificação para os trabalhadores.

Paralelamente, alguns dos entrevistados sentem certo constrangimento em assumir sua condição de operadores de *telemarketing*, tanto por compreenderem ser esta uma profissão de baixo prestígio social e também pela imagem negativa socialmente construída, por meio de personagem em programa humorístico veiculado pela maior rede televisiva brasileira e também em charges.



"O que a fez pensar que eu trabalho no telemarketing?"

Disponível em <<http://www.cartoonstock.com/lowres/js100271.jpg>>

Uma das operadoras entrevistadas diz às amigas da faculdade que trabalha num banco estrangeiro, e não numa empresa de *telemarketing*. O mesmo ocorre com os trabalhadores franceses analisados pelo Ministério da Educação e da Juventude, que aponta que isso ocorre principalmente em razão da distância que se estabelece entre a formação que têm e o trabalho que fazem, sem conteúdo e eminentemente repetitivo (Dessus, 2002).

"Eu posso dizer teleoperadora, mas eu digo que trabalho na empresa X, que é uma seguradora e que faz grande parte do seu trabalho por telefone."

(Teleoperadora francesa, citada por Dessus)

Outra trabalhadora francesa alega uma grande frustração no trabalho e diz que é preciso ter um respaldo afetivo e psicológico, proporcionado pelo convívio familiar, para suportar a rotina:

"Você faz um trabalho em que você não tem autonomia, que é repetitivo. Não há nada que te alegre. Temos a impressão de não ser nada. Eles esquecem que nós existimos. Se a gente diz "eu preciso ir ao banheiro", levamos advertência. Nós não existimos. Nós não temos o direito de ter estado de espírito. Isso afeta a moral. Seu trabalho é podre e você não aprende nada. Você não tem nenhuma responsabilidade, não tem nada. Você é verdadeiramente uma máquina humana, nenhuma personalidade... à noite, em casa, você não tem nada para contar. Você tem até vontade de ficar doente. Se você não tem uma vida em família, um companheiro... você está perdida."

(Teleoperadora francesa, citada por Dessus)

São aspectos de um trabalho realizado sem o contato face-a-face com os clientes, em que enfrentam constantes negativas, muitas vezes acompanhadas de maus tratos, o que, somado ao trabalho repetitivo, causa essa sensação de permanente desconforto, como se verá no capítulo referente às condições de trabalho.

A definição das metas

As metas referem-se ao número de vendas diárias e mensais, definidas de acordo com as campanhas e estabelecidas tanto individualmente quanto por equipes. Sua delimitação concerne à dificuldade de inserção no mercado do produto a ser oferecido ao público-alvo, à qualidade do *mailing*, rol de clientes a serem contatados pelos operadores e ao histórico de vendas da empresa, ou seja, aos indicadores da aceitação do produto pelo mercado.

A partir disso, o raciocínio é matemático e parte da qualidade das informações da relação de clientes fornecida pela empresa contratante. Em média, fazem-se em torno de *140 ligações ao dia por*

operador, as quais não necessariamente resultam em atendimento – o telefone pode estar ocupado ou ser atendido por secretária eletrônica.

“Se eu tenho um *mailing* com 30.000 nomes/mês, e cada PA utiliza 2.000 nomes, eu faço a conta de 2.000 nomes para cada operador trabalhar durante o mês... isso porque ele consegue fazer 140 ligações/dia, o que não quer dizer que ele conversou com essas 140 pessoas... Então, esse *mailing*, ele repassa, eu volto a falar de novo, não atendeu... quer dizer, são várias possibilidades de resultado dentro de um mesmo nome... Eu liguei, posso ter falado com você ou não, e isso o operador vai tentando. Ele tem que vender por dia um produto x. É a meta que a empresa me deu. Então, eu tenho um número, que eu tenho que entregar 2.000.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun.2005)

A definição das metas atende a dois propósitos: um relativo à demanda da empresa contratante, que estabelece quantas unidades do produto pretende que sejam vendidos mensalmente, e outro que visa atender a um objetivo interno da contratada, relacionado à necessidade financeira. Ou seja, a despeito da demanda inicial apontada pelo cliente, a empresa precisa vender mais para ampliar seu faturamento e, com isso, intensifica o trabalho e a pressão sobre os trabalhadores.

“Se o cliente fala que quer 5.200 cartões no mês e com esse número eu não vou faturar, eu defino que precisa vender 6.500 cartões. Eu já sei o que me norteia. Isso é o norte, onde eu quero chegar, e diariamente eu vou calibrando a meta, que no mínimo deve ser a colocada pelo cliente.”

(Gerente de contas. Empresa A. 19.jul.2005)

Essa fala enfatiza o intuito capitalista de acumulação. O alcance da meta prevista já renderia mais-valia para a empresa, previamente calculada conforme as possibilidades de contato diário com clientes. Sua elevação visando ampliar as margens de lucro – portanto sem o concomitante aumento de recursos humanos – reflete a política de intensificação permanente do trabalho. Como ressalta Antunes, “o

capital não pode eliminar o *trabalho vivo* do processo de criação de valores, ele deve aumentar a *utilização* e a *produtividade do trabalho de modo a intensificar as formas de extração do sobretalho em tempo cada vez mais reduzido*” (1999, p. 119).

Com esse propósito, as empresas criam artifícios variados, de acordo com seu perfil. Na empresa B, por exemplo, estabeleceu-se um plano de carreira para os operadores de *telemarketing* com ascensão fundamentalmente baseada na avaliação de seu desempenho. As equipes são “reforçadas” pelos funcionários que têm altos níveis de vendas e que se tornam referência para os recém-contratados. Assim, operadores em melhor posição no plano de carreira e que trabalham as seis horas e quinze minutos regulamentares no turno da manhã (que termina às 15h) são convidados a voltar às 18h e ficar até as 21h – horário em que as vendas alcançam melhores índices –, ocupando as PAs dos novatos, os quais ficam, então, em monitoração, ouvindo as ligações do operador mais experiente. Segundo a empresa, essa é uma modalidade de treinamento para os novos empregados. Nessa empresa não há comissionamento por vendas, apenas promoção no quadro de carreira.

“É uma das estratégias que acontecem... é que vem um operador melhor... vem, e o meu novinho vem ouvir monitoração, então ele fica em treinamento e o bom vai pra venda; quando esse operador bom vai pro lanche, o meu novinho vem e vai pra PA e vai ligar. Normalmente a gente faz isso.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun.2005)

A empresa A não usa essa estratégia. Nela, os operadores são comissionados pelo número de vendas realizadas, e essa remuneração é tida como a real motivação para atingirem e superarem as metas.

“O nosso salário é sempre condicionado pelas metas. Por mais que eles queiram mascarar que têm novas tendências,

mas, se você vender, bem... mas o seu salário fixo é de 400 e poucos reais... você faz o quê com isso?”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

O fluxo de trabalho é organizado fundamentalmente em função das informações gerenciais. A previsão de chegada de *mailings* mais eficientes, por exemplo, antecipa treinamentos para operadores que enfrentam alguma dificuldade de argumentação ou de abordagem, para melhor prepará-los para situações mais promissoras de vendas.

Para a compreensão do trabalho nas empresas de *telemarketing* importa ainda saber que as metas são alteradas mensalmente, sempre intensificando o ritmo de trabalho. Uma das entrevistas descreve o cotidiano nos *call centers*: a meta mensal da venda de determinado produto era 1.000, e, embora a equipe tenha superado em 40% as vendas preestabelecidas no mês, a meta definida para o mês seguinte foi de 2.000 vendas. Assim, a constante reavaliação exige constantes alterações nas estratégias, para aumentar a produtividade dos trabalhadores.

“Mas a empresa também sempre coloca um número de produtos sempre maior do que foi combinado com a empresa que contratou o serviço. Então, todo mês aumenta a meta. Você está sempre ultrapassando e toda vez você é mais cobrado...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 29.set. 2004)

Para alcançar novos patamares de vendas, a empresa se reorganiza em torno de alguns objetivos:

- a) formação e desenvolvimento do operador;
- b) monitoração mais intensa dos operadores;
- c) um auditor para cada supervisor;
- d) redução de folgas aos sábados; e

- e) seleção da lista de clientes a serem contatados, segmentando-a de acordo com a experiência do operador; os considerados bons vendedores ficarão com os melhores *mailings* e os novatos farão ligações para os clientes mais difíceis. Os recém-contratados são conhecidos na operação como os “limpa-trilhos”, pois que suas ligações são para excluir do rol telefones inexistentes, clientes não localizados etc., para que os operadores mais experientes possam vender melhor.

As metas estabelecidas são diferentes para cada operador. Os mais experientes e – a exemplo da empresa B – com salário superior aos recém-ingressantes, precisam vender dois produtos por dia; os novatos, apenas um.

“Em algumas operações, eu tenho operadores, que eu chamo de operador 2, que são operadores melhores, que já trabalharam com produtos mais difíceis, que estão aqui há mais tempo. Então, eles têm uma meta diferenciada, eles têm que vender mais, eles tem que vender 2, enquanto o operador mais novo que chegou agora vende 1.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Monitoração: a “menina dos olhos” da empresa

A monitoração consiste na escuta sistemática dos atendimentos, permitindo tanto ao monitor quanto ao supervisor ouvirem a ligação e darem o chamado *feedback*, uma orientação ao operador sobre sua forma de abordar, argumentar, contornar objeções etc. Na empresa B, a empresa-cliente está fisicamente presente no local de trabalho dos atendentes, fazendo, ela também, a monitoração dos contatos, ouvindo ligações e interferindo nas abordagens e técnicas de vendas.

A empresa A, por sua vez, atua do mesmo modo quanto à monitoração e, como já se viu, inovou sua tecnologia para que o

cliente externo tenha acesso às ligações, via internet, sem ir até a empresa.

As orientações aos operadores são dadas também durante a ligação (*on-line*), procedimento que demanda do operador apuradas escuta e atenção, além de ser uma importante fonte de tensão, pois deve ouvir simultaneamente chefia e cliente.

“Às vezes você está falando com o cliente e a monitoração fala durante a ligação: ‘por que você não fala isso?’ Porque o cliente não escuta o que ele está dizendo, só eu escuto... Então, atrapalha mais ainda o trabalho... porque você se desconcentra.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 23.set.2004)

A monitoração é, por outro lado, fator importante no sistema de avaliação dos trabalhadores, pois aponta os aspectos positivos e negativos do atendimento de cada um, relacionando-os ao sistema de promoções e advertências verbais ou escritas.

“Eu lembro o tempo todo que estou sendo gravado, porque você fica condicionado a isso. De repente, eu começo a falar com você e você está com sono, e eu sei que não posso me deixar levar pela sua voz de sono, porque isso já vai contar como ponto negativo na minha planilha de monitoração, como a falta de empatia, falta de motivação.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

No âmbito organizacional, a monitoração é extremamente importante no desenvolvimento do trabalho. É a partir dela que se decidem ações para a *melhoria* do atendimento. A melhoria é, para as empresas, uma abordagem mais objetiva e direta associada à redução de tempo, pois, segundo os entrevistados, só pela escuta já se identificam problemas com a clareza do *script* e das informações nele contidas ou com abordagem do operador, resultando na indicação de novos procedimentos de treinamento. Nas palavras da gerência:

“É por intermédio da monitoração que a gente desenvolve esse operador, porque eu só posso desenvolver esse operador quando eu escuto, porque eu sei onde está acontecendo a falha e eu vou reforçar a melhora ou não, ou parabenizá-lo porque está bom, enfim, é sobre a monitoração que eu consigo identificar problemas com o operador.”(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun.2005)

Para os responsáveis pelo treinamento da empresa B, a “ilha de monitoração” é a “menina dos olhos da empresa”. Por meio dela, capta-se o funcionamento de todas as áreas, fazendo diagnósticos acerca dos aspectos positivos e negativos de cada campanhas, indicando as necessidades de desenvolvimento da operação e subsidiando as ações voltadas para o treinamento de pessoal. Apesar de a expressão usada referir-se a um departamento da preferência das gerências, ela pode ser entendida como “os olhos mesmos” da empresa. São as monitorações que permitem um controle imediato das ações dos trabalhadores, com um refinamento do *panóptico eletrônico*⁵², que antes “limitava-se” à gravação e à escuta, com interferências pontuais, e hoje é compartilhado com supervisores, auditores e com clientes externos. Consoante Philonenko (1997, p. 132): “O princípio panóptico de Michel Foucault foi fundado sobre a descontinuidade na ação e na continuidade do efeito. A vigilância moderna é contínua na ação, tal como um contramestre interiorizado e severo.”

Em função da observação constante, é possível falar hoje em um *panóptico eletrônico público*, contínuo e adaptável, aproximando-se da idéia orweliana de se ser permanentemente observado e

⁵² “O panóptico funciona como uma espécie de laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens. (...) O esquema panóptico é um intensificador para qualquer aparelho de poder: assegura sua economia (material, pessoal, temporal); assegura sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos. É uma maneira de obter poder numa quantidade até então sem igual, um grande e novo instrumento de governo.” Foucault, 1977, p. 180. Conforme Venco, “o panóptico de Bentham, descrito por Foucault, tem uma característica arquitetônica bastante diferenciada do que aqui denominamos *panóptico eletrônico*. Ambos, porém, guardam entre si semelhanças: a intensificação do controle sobre os trabalhadores e a ampliação do poder pelos detentores do capital” (Venco, 2003, p. 72).

ocasionalmente corrigido ou orientado, não apenas por sua chefia imediata.

Na empresa A, a monitoração é igualmente importante, mas a ênfase é na interface com a empresa-cliente, que pode fazê-la a distância e, atuando de forma mais preventiva, oferecer programas de treinamento mais intensos aos operadores, sempre com referência, como na empresa B, nas escutas dos atendimentos.

Flexibilidade na aplicação dos *scripts*:
sinônimo de ampliação das vendas

Se a pesquisa realizada nos bancos apontava para o emprego rígido dos *scripts* inscritos no *software* das centrais de atendimento, hoje, praticamente uma década depois, os *scripts* ainda são essenciais, mas seu uso é mais flexível.

O *telemarketing* ativo é a atividade predominante nos *call centers* hoje. Esse trabalho é sinônimo de vendas e, assim, concedeu-se aos operadores maior liberdade de atuação no que concerne à argumentação empregada junto aos clientes. Essa nova forma de desenvolver o trabalho não prescinde da prescrição, permanecendo determinadas obrigatoriedades, além da saudação inicial, que consiste na identificação da empresa e do nome do operador.

A exigência de leitura estrita dos *scripts* cedeu lugar a uma aplicação um pouco mais *personalizada*. Não demorou para as gerências perceberem que a ruptura da rigidez dos *scripts* aumentaria as vendas. Essas mudanças resultaram em ganhos de produtividade para os *call centers*, pois, à medida que cada operador interage com o cliente à sua maneira, usando suas próprias competências discursivas (Boutet, 2005), estabelecendo um contato original, e não um atendimento “robotizado”, aumentam suas chances de êxito na venda.

As recomendações e as informações sobre os produtos permanecem nos *scripts* e são utilizadas para dissipar dúvidas mais específicas. Na concepção de Terssac, as regras não escritas não são necessariamente contrárias às oficiais – “ao contrário, se elas permitem a obtenção de resultados, portanto, elas podem ser consideradas como complementares ao sistema de regras elaborado pela chefia” (Terssac, 1992, p. 113).

“A gente pode adaptar o *script* para vender mais. A gente tem que falar tudo o que está ali, mas posso acrescentar alguma coisa para tentar vender. Por exemplo, eu falo sempre do ovo. Eu falo para o cliente que, com R\$ 0,32 por dia, ele não compra nem um ovo⁵³, e é verdade! E eles até concordam que é barato e acabam comprando. O cliente cai na real, porque o produto (seguro de vida) custa R\$ 9,72 por mês. Eu fiz a conta e, com R\$ 0,32, você não faz nada... fiz isso tudo porque eu tenho que vender 6 seguros por dia. Essa é a meta, e eu ganho por produção.” (Operadora de telemarketing. 25.set.2004)

Há que se ponderar que o *script* é para as empresas um meio de tornar trabalho eficaz e com expressiva redução do tempo de atendimento, dada a objetividade que ele imprime ao contato, além de conter informações concernentes ao produto, evitando interpretações equivocadas dos operadores. Assim, as gerências têm um dilema na decisão do uso rígido ou flexível do *script*: incrementar as vendas ou correr o risco de veicular informações incorretas.

“Eles agora cobram mais quando tem gente de fora; eles pedem para seguir o *script*. Mas você tem que dar uma mudada nele, porque cada um tem um jeito de falar com o cliente... a gente pode mudar, desde que eu venda...”

(Operadora de telemarketing. Empresa B. 22. out.2004)

O emprego da linguagem sob a perspectiva do processo produtivo analisado pela sociolinguísta Josiane Boutet indica que o

⁵³ Em dezembro de 2005, um ovo custava entre R\$ 0,10 e R\$ 0,18.

taylorismo industrial proibia a fala, pois o ato de *falar* distraía e impedia a concentração, acrescentando-se ainda a dificuldade de comunicação em virtude dos ruídos das máquinas e de sua disposição, distantes umas das outras, em especial as de grande porte.

Em termos econômicos, portanto, a ruptura instaurada pelo taylorismo entre a produção e a concepção tem como efeito não conceber os seres produtivos como seres falantes, cuja atividade de linguagem poderia contribuir à produtividade do trabalho. A palavra ou os escritos dos trabalhadores não têm lugar no processo de produção; sua atividade lingüística é vista pela gerência apenas como entrave ao bom desenvolvimento previsto pelos que concebem os métodos nos gabinetes (Boutet, 2004, p. 3).

Com o crescimento do setor de serviços, a linguagem passou a ser valorizada e, para as centrais de atendimento, as palavras, os argumentos e os conhecimentos expressos na comunicação oral são cada vez mais capazes de solucionar problemas e efetivar uma venda. Conforme Boutet, “o emprego da linguagem no setor de serviços constitui um trabalho material que envolve o corpo dos trabalhadores – a laringe, a voz, suas competências discursivas, suas competências lingüísticas no caso das centrais de atendimento bilíngües” (Boutet, 2004, p. 6).

Entre os operadores de *telemarketing*, há um consenso acerca da leitura dos *scripts*: preferem seu uso livre, tomando-os como orientadores do trabalho, e não como prescrição rígida a ser seguida. Todos eles acabam decorando os procedimentos, o que leva a ressaltar a repetitividade do serviço.

“Eu já sabia de cor o *script*... porque você vai falando todos os dias, 6 horas por dia, 6 dias por semana falando a mesma coisa, e eles querem 170 ligações por dia, são 170 vezes falando a mesma coisa... o *script* tem o que a empresa coloca no computador e, no começo, a gente até usa, mas

você vai usando todo dia e você não precisa mais dele. Não precisa, porque a gente decora.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 23.set. 2004)

Na opinião de uma operadora de *telemarketing* francesa, o uso do *script* os coloca numa posição infantil e humilhante, semelhante aos procedimentos da rede de *fast-food* norte-americana McDonald's:

“Esse trabalho me lembra McDonald's! É a mesma coisa: nós aprendemos a dizer 'bom dia' e 'até logo'. Quando você recebe o cliente, você diz: – Bom dia, o que deseja comer? Você tem cinco etapas para pegar uma comanda: você diz 'bom dia' com sorriso; se ele te pede fritas, você diz: – Uma grande? Você faz uma comanda sugestiva, pergunta se quer café, serve e depois se despede e deseja um bom dia. Nunca o contrário! É um americano que faz tudo perfeito e sorrindo! Na central, é a mesma coisa. Há duas etapas, e estão escritas no seu computador. – Bom dia, senhora X... Bem-vinda... Christelle, a seu serviço... E tem um prazo médio de 3 minutos para informar o que ela deseja.”

(Christelle, operadora de *telemarketing*, citada por Dessus)

A comparação com a rede norte-americana de *fast-food* elementos importantes para compreender o trabalho nas centrais de atendimento. A padronização dos procedimentos estipula reações idênticas frente à diversidade de comportamentos dos clientes. A *padronização* é cada vez maior no setor de serviços, cuja atividade prevê contato pessoal ou a distância com os clientes. A *uniformização* visa atendimentos polidos, exigindo trabalhadores gentis, mesmo quando destratados pelos clientes.

“Quando você argumenta: 'senhor...', ele responde: 'senhor, uma oval!' e você tem que dizer: 'algo mais, senhor?' Quando eu trabalhei para uma empresa de telefonia, era pior, porque os clientes te mandavam para aquele lugar e você tinha que responder: 'A empresa x agradece, tenha um ótimo dia'.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

Tomando apenas três exemplos, tem-se: a rede McDonald's, que oferece sanduíche-padrão e atendimento-padrão; os *call centers*, com a standardização dos *scripts* e do “sorriso com a voz”; e os supermercados franceses, com sua técnica SBAM – *sourir, bonjour, au revoir, merci* (sorrir, bom dia, até logo, obrigado), que, segundo Philonenko (1997, p. 25), é um diálogo estereotipado, desprovido de sentimento verdadeiro. A socióloga norte-americana Arlie Hochschild observa que, nas fábricas do século XIX, empregava-se o esforço físico e a mente se voltava para os riscos de acidentes. Hoje, no trabalho, não só se envolvem o corpo e a mente, mas exige-se algo mais, que ela chama de *emotional labor*, um gerenciamento dos sentimentos que mostram continuamente um sorriso no rosto, de que se faz valor de troca nesse mercado (2003, p. 7). Tomando como exemplo o treinamento das comissárias de bordo em uma companhia aérea norte-americana, constata o uso dos sentimentos como ferramentas de trabalho: “Agora, meninas, eu quero que vocês se dirijam até lá fora e realmente *sorriam*. Seu sorriso é seu maior recurso” (idem, p. 4).

Na uniformização no atendimento, alguns autores mencionam a organização do trabalho. Os trabalhadores em *telemarketing* são freqüentemente chamados de *novos proletários do século XXI, galera*⁵⁴ *do terciário* ou *escravos da teleoperação* (Balbastre, 2000; Lechat, 2003; Cousin, 2002; Dessus, 2002), submetidos a uma nova esteira automática: o computador e o *software*, ferramenta fundamental na standardização dos procedimentos, trazendo similitudes com os movimentos repetitivos empregados nas fábricas, agora com as cordas vocais dos operadores: “O braço em um caso, a laringe no outro, parecem do mesmo jeito escapar ao controle intelectual e ao pensamento dos sujeitos” (Boutet, 2001, s/p).

⁵⁴ *Galera* é um navio de guerra movido a remo, cujos remadores deviam acompanhar a cadência de um tambor.

Sistema de premiações

O ritmo de trabalho nas centrais é acelerado, em especial nos últimos dias do mês, quando a meta está por ser alcançada ou superada. A gerência lança mão de diversas estratégias para alcançar a meta no decorrer do mês – sorteios diários de brindes simbólicos fornecidos pelo cliente como canetas e chaveiros, mais utilizados no começo do mês. Esses prêmios são incrementadas à medida que a equipe precisa de mais *estímulo* para aumentar a produtividade. Fazem-se “operações-relâmpago”, em que se oferecem duas entradas de cinema para aqueles que venderem dois produtos na hora seguinte, ou um “almoço com a gerência” para o primeiro que vender um cartão de crédito. Uma das visitas à empresa foi no final do mês, e a oferta era um microcomputador para o operador que atingisse o maior percentual mensal *além* da meta estabelecida. Nas palavras da gerência:

“O ganhador será o que tiver alcançado uma meta acima de 100%, porque ele pode ser o primeiro do *ranking*, mas tendo cumprido 90% da meta. Então, é o que atingiu a meta do grupo e aquele que a ultrapassou, aquele que fez mais. Essa pessoa vai ganhar o computador! Então, hoje eles estão desesperados, querendo ficar mais tempo, para ver se vendem mais, porque nós colocamos esse computador ontem, eles não sabiam do computador. Então, agora eles estão correndo.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun. 2005)

Na visão dos operadores de *telemarketing*, entretanto, essas estratégias são superficiais e não levam em conta a real situação dos trabalhadores, mal remunerados e sem motivação concreta para fazer o trabalho. Contraditoriamente, segundo eles, até mesmo as

premiações foram suprimidas, e a principal justificativa da empresa era que deveriam estar satisfeitos por terem um *emprego formal*, situação rara no contexto atual, com acentuada escassez de empregos formais.

“(...) não temos mais nenhuma motivação, não tem mais entrada para cinema, não tem mais brindes, não tem mais comissão... tudo quanto é premiação eles tiraram. E eles dizem que a gente não precisa de motivação, que a própria motivação é a vida da gente e o salário. E isso não é motivação! A gente vê as pessoas que querem estudar, que querem se divertir e não têm dinheiro para isso...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

Os programas de incentivo são vistos com cautela pelos operadores há mais tempo na profissão, revelando a consciência da exploração da força de trabalho nos *call centers* e também das reais intenções dos programas de premiação: extrair a máxima produtividade de cada trabalhador, recompensada com concessões simbólicas e momentâneas, que reforçam os valores do consumo entre os operadores. Exemplificam essa percepção com uma das premiações oferecidas ao operador e ao supervisor que superaram as metas propostas: um passeio de limusine ao *shopping*, com direito a R\$ 1.000,00 em compras:

“O banco X hoje fez uma promoção. Mandou uma limusine. E eu perguntei para todo mundo se virou a 'Princesa do Netinho'⁵⁵... quem foi o primeiro no *ranking* ganhou R\$ 1.000,00 em compras e vai ao *shopping* de limusine, e a supervisora ganhou mil e quinhentos, porque venderam muito cartão de crédito... Antigamente, no banco Y, tinha premiação – porque não pode falar 'comissão' na empresa. Cada cartão que vendia ganhava 0,50 centavos e, se você vendesse o cartão adicional outros 0,50, e agora eles tiraram isso.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

⁵⁵ Alusão a um programa televisivo popular que surpreende uma pessoa de baixa renda com um passeio de limusine a determinadas lojas de um grande *shopping center*, para ser “princesa por um dia”, que é o nome do quadro.

Christophe Dejours pondera que o *mal* nem sempre advém de estratégias complexas. São atitudes das chefias, de organizadores que incutem a idéia da boa *engrenagem* no funcionamento de um sistema. Ressalta ainda que, se, por um lado, essas atitudes não são novas no sistema capitalista, por outro, há o risco de “banalização do mal pelo trabalho” (2000, p. 139), que, assim, assume um caráter *razoável* e justificável no seio da sociedade moderna.

O mal e a barbárie podem ser produzidos sem o concurso da inteligência e da deliberação, simplesmente sem esforço, quase pacificamente: banalidade do mal tão encontradiça entre os “figurantes”. Os agentes que colaboram na *execução zelosa* do mal, da violência, da injustiça, sem serem seus idealizadores, são por vezes acometidos da mesma banalidade que o mal de que participam. Eles são apenas as engrenagens de um sistema, mas ficam satisfeitos quando conseguem ser boas engrenagens: a banalidade de sua personalidade é pois a réplica psicológica da banalidade do mal (Dejours, 2000, p. 137).

Concomitantemente à idéia da descontração do ambiente, a mesma operadora de *telemarketing* mostra uma tênue percepção da pressão exercida pela concretização de vendas:

“Eles ficam falando o tempo todo: olha o intervalo! tem que vender! Fez uma venda aqui, fazem uma festa! E o coordenador passa na PA e oferece ingresso no cinema, e isso eles fazem muito para quebrar aquele clima que você tem que sentar e vender... Lá é bem descontraído, eles brincam muito com a folga, porque eles sabem... que o sábado, para o operador, é fantástico! Então, eles brincam muito com isso: 'quem fizer a próxima venda vai folgar' e em seguida duas pessoas vendem e dizem: 'As duas estão de folga no sábado!!'. Então, assim eles descontraem muito, mas tem pressão, não é algo muito fácil, todo mundo consegue, todo mundo sobrevive, mas essa pressão é o que realmente mata.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005)

De acordo com o ponto de vista dos operadores há mais tempo na profissão, os novatos não apreendem de imediato o processo de sedução a que são submetidos desde o ingresso na atividade. Os primeiros meses de trabalho são sedutores. São em sua maioria jovens, vivendo com os pais e que, ao vislumbrar a possibilidade de acesso ao consumo ou à elevação da escolaridade, se submetem às regras de forma pouco crítica.

“É complicado, porque é uma categoria jovem... tem muita gente que não está nem aí... tem gente que vibra quando vende, dá gritos, tem gente que chora... eu também, no começo, ficava mal quando não vendia, porque eu via todo mundo vendendo e me perguntava 'por que eu não?' e isso vai te fazendo mal.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

Como se viu, a empresa B oferece alguns prêmios, conforme a campanha. São computadores, viagens e passeios oferecidos aos que superarem a meta, mas há também as vinculadas à assiduidade, ao compromisso com o trabalho e com a empresa, a uma boa avaliação de desempenho e ainda ao fato de a empresa-cliente não ter pedido uma gravação dos seus atendimentos. Pela produtividade e pela conduta, essa empresa entende que consegue evitar o que chama de “banalização das premiações”, pois, para a gerência, é preciso que o operador introjete o sentido desse ato como uma *recompensa* pela venda bem realizada, associada a um comportamento exemplar ao longo do mês.

A empresa A, por sua vez, trabalha em outra perspectiva, que é comissionar todos os operadores de *telemarketing*. Usam como estratégia de motivação as próprias características dos trabalhadores, classificando-os informalmente em três grupos.

Há aqueles que têm um "sonho fora da empresa", normalmente um bem material, e são esses, na opinião da gerência, os melhores

funcionários, pois se empenham mais pelo alcance e pela superação das metas.

O segundo grupo é movido pela "necessidade", são pessoas casadas ou solteiras que são arrimos de família, bloco avaliado pela empresa entre bom e ótimo, mas "perigoso", pois essas pessoas trabalham para comer ou morar ou se vestir e, enquanto alcançam os objetivos atrelados à sobrevivência, o trabalho flui bem. São pessoas que trabalham bem, independentemente do supervisor, e enfrentam positivamente qualquer tipo de mudança, mas, se se ameaça seu sustento e o de sua família, sua produção cai vertiginosamente e é de difícil recuperação. Os que integram esse grupo comumente pedem para ser demitidos, pois encontram nos benefícios legais uma forma de remediar sua situação financeira.

O terceiro grupo é classificado como aquele que produz por "estímulo externo", formado por bons vendedores, mas que anseiam por incentivos diários por parte da supervisão, que devem mudar ao longo da campanha. São pessoas que precisam permanentemente de um reconhecimento progressivo e sincero do seu trabalho. Esses são maioria na empresa, na avaliação da gerência de operações.

Assim, a empresa mantém em seus quadros pessoas com motivações diferentes para o trabalho e, a partir dessa "classificação", gerentes e supervisores capitalizam seus anseios em busca de maiores índices de produtividade:

"Esse grupo é o que precisa de um tapinha nas costas, só que o estímulo externo tem vida curta, tem uma vida útil curta, porque chega uma hora que não faz mais sentido. Eu costumo usar como exemplo um operador que é um dos nossos melhores funcionários. Vende muito, aliás ele está migrando do grupo de *estímulo externo* para o de *necessidades*, porque ele [se] casou recentemente e ele ainda não entendeu essa mudança, mas nós já entendemos e vamos *capitalizar* isso. Ele vende bem, mas, quando ele vende, ele precisa que alguém dê um tapinha nas costas e diga: parabéns, Fulano, gostei dos números ontem. E,

naquele dia, ele quer vender mais ainda; no segundo dia, ele vendeu aquilo e mais do que aquilo, e tem que chegar de novo e bater nas costas: Fulano, parabéns, gostei, ontem! No terceiro dia, ele diz: todo dia, tapinha nas costas? Não tem nem uma canetinha, alguma coisa? Claro! Você vai e dá uma canetinha... evidente, você precisa dos números dele, dá uma caneta. No segundo dia, você dá outra caneta e, no terceiro, ele vai dizer a mesma coisa: caneta de novo, não tem outra coisa? Uma *nécessaire*?... e ele vai assim.”

(Gerente de contas. Empresa A. 19.jul.2005)

Os prêmios materiais como brindes, computadores e viagens são, na opinião da gerência de produção da empresa B, preferíveis à remuneração variável. Essa baseia-se na lógica da contratação dos operadores – com contrato previsto para o cumprimento de determinada produção, só se dá alguma recompensa a partir do momento que tenha superado o que dele se esperava.

Podem-se estabelecer paralelos com as ações relativas à gestão de pessoal levadas a cabo pelo Banco do Brasil, analisadas por Jinkings (2002, p. 155), onde a instituição da remuneração variável respondeu à contribuição individual de cada bancário. A autora avalia que as novas formas de gerenciamento incidem sobre a individualização dos salários e, conseqüentemente, dos trabalhadores, levando-os a competirem entre si e favorecendo relações de subordinação do trabalho ao capital (2000, p. 156).

“Se eu começo a colocar sempre o dinheiro, começa a ficar perigoso para nós, porque eles [os operadores] não têm muito limite. Eles não têm entendimento, ainda, que, se ele vende um cartão, tudo bem, eu vou vender um cartão e ganhar 10 reais ou 1 real... eu não sei que qualidade vai ter essa venda, e isso pode extrapolar. Eu só consigo fazer isso quando a equipe é muito madura. Com uma equipe novinha, não dá. Eu prefiro ainda a premiação e o desenvolvimento dele. E também, depois que ele souber o papel dele aqui dentro, como ele é como profissional, aí, sim, a gente pode pensar em uma premiação em dinheiro... porque, senão, ele incorpora no salário e, quando você não dá, a produção dele abaixa e ele fica condicionado.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun. 2005)

A remuneração variável não é nova no capitalismo – tanto Taylor como Ford estabeleciam premiações para o alcance das metas estipuladas pela gerência e com valores ideológicos de cooptação desses trabalhadores. Se Ford instituiu o *5 dollars day*⁵⁶, hoje, em alguns *call centers*, os operadores de *telemarketing* são laureados com bombons quando fazem boas vendas. A gerência da empresa B declara-se contrária a essa prática, alegando ter por princípio o reconhecimento de que uma venda é mais valiosa do que um confeito, sendo mais compensador para esse profissional receber uma boa avaliação de desempenho e ter altos índices de produção traduzidos pelas colocações no *ranking* dos melhores operadores, fatores que lhe permitirão participar de recrutamentos internos para ascender no plano de carreira da empresa.

“Eu não gosto de fazer a premiação de bombom e bala. Isso, muitas empresas utilizam: quem vender vai ganhar bombom! Ele não tem que entender que a venda dele vale um bombom, nem uma bala. É muito maior que isso. Ele vai merecer uma pontuação legal, uma pontuação boa no *ranking*, para ele poder participar de recrutamento interno, para ele ter promoção e fazer a carreira dele, mas não ganhar um bombom. Um bombom pode ser um mimo na hora de ir embora, mas não pela venda. Porque não é isso que vale. Vale o trabalho dele, o salário que ele recebe.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28. jun. 2005)

As opiniões dos operadores se dividem, quanto às premiações. De um lado, sobretudo entre os que têm até um ano no *telemarketing*, a premiação traz motivação, vontade de vender mais para participar

⁵⁶ Ford dava 5 dólares ao dia a funcionários com mais de um ano de empresa e que se submetiam à disciplina do trabalho. Segundo Danièle Linhart, o fordismo se caracterizava por medidas paternalistas que cunhavam relações empregatícias contínuas com os trabalhadores que "respondiam" às necessidades produtivas da empresa. Os *5 dollars day* eram um meio de "comprar a paz social" e institucionalizar as regras do trabalho (Linhart, 2004, p.10).

dos sorteios. Entre os mais experientes, com pelo menos dois anos de casa, essa prática tem um aspecto negativo, pois incide diretamente sobre o moral de cada membro da equipe. O fato de os sorteios acontecerem apenas entre os que cumprem suas metas acentua o sentimento de incapacidade, inferioridade e a rotulação do “ser ruim”.

“(...) o supervisor diz que, a cada venda, você ganha um bombom, e aí você vende um e ganha um bombom, e o seu colega ao lado não vendeu nenhum e fica te vendo comer e ele não... no outro dia, tem um sorteio de brindes que os clientes dão: uma caneta, uma calculadora... e tem o sorteio só entre as pessoas que venderam. As que não venderam ficam ali, olhando, e acabam se tornando ruins mesmo, porque ficam rotuladas como as ruins.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

Para esses operadores, o efeito é inverso. Os que passam a não participar de sorteios começam a faltar muito ao trabalho, trazem atestados médicos e, em muitos casos, na visão dos operadores entrevistados esses profissionais, entram em processos depressivos e de síndrome do pânico, gerados pela pressão das metas e pela humilhação a que são expostos diariamente, aspectos que serão retomados no capítulo referente às condições de trabalho.

Como a semana é de 6 dias, o sábado é um dia normal de trabalho e, para os operadores entrevistados, a premiação mais importante é uma folga nesse dia. Segundo depoimentos, as empresas se valem desse anseio e o “trocam” por metas mais altas durante a semana, com a promessa de folgarem dois dias consecutivos no fim de semana. Mas, de acordo com os relatos, as promessas nem sempre são cumpridas pela chefia, que adia para as sextas-feiras o comunicado daqueles que poderão gozar (ou não) essa folga.

“O que o operador mais quer é folgar no sábado. Então, eles falam: 'se vocês venderem tantos cartões, vocês folgam [n]o sábado'. Quando chega na sexta-feira, às 9 horas, que é o horário de sair, eles dizem que não vai poder folgar. Quer

dizer, você se programa... e isso acontece muito no feriado... eles dizem que, se bater a meta, vai folgar na ponte do feriado, e na última hora...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.2004)

Além das premiações, as empresas de *call center* usam outras estratégias motivacionais. Uma vez por mês, a empresa B faz o chamado *happy day*. A equipe gerencial e a de treinamento organizam uma sexta-feira no mês, escolhendo um tema para que os operadores se fantasiem e assim trabalhem toda a jornada. Os temas podem ser *halloween*⁵⁷ – costume “importado” dos EUA – anos 60, dia do pijama etc. Tal como as premiações, essa prática divide os operadores: entre os recém-contratados, esse são dias estimulantes para se fazerem vendas. Eles se integram na brincadeira e alcançam melhores índices de produtividade.

A descrição de Helena Hirata (2002, p.36) é sugestiva. Uma indústria brasileira implantou os “jogos olímpicos internos de produção”, que se resumiam a duas competições de produção, divididas em duas etapas: a primeira, os “jogos pré-olímpicos” e a segunda, as próprias “olimpíadas”. Essa “dinâmica” pautou, posteriormente, a alteração dos parâmetros de produtividade, com base nos melhores tempos obtidos. Tanto nessa indústria quanto nas centrais de atendimento, a mensagem é subliminar: os trabalhadores conseguem produzir ainda mais do que o exigido e o demonstram em atividades revestidas de caráter lúdico.

“É muito legal, porque é muito descontraído. Porque teve um dia do *happy day* pijama. Então, imagina eu ligando para sua casa, ligando de pijama... é muito legal. Outro dia, meu coordenador estava vestido de bruxa... carnaval, todo mundo fica no clima... quebra mesmo! (...) E funciona, porque é o dia que mais vende! Tem dia que a gente está mais

⁵⁷ Celebração originada na Igreja Católica para o dia de Todos os Santos, transformada em 1840 por imigrantes irlandeses nos EUA, que fantasiavam as crianças de bruxas, esqueletos etc.

empolgado, a gente vende mesmo. Quando nós queremos vender, a gente arrasa!”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005)

Entre os que têm mais tempo de casa, o *happy day* significa se expor ao ridículo, e consideram ainda que a ele deveriam aderir apenas aqueles que não se sentissem constrangidos. Segundo os depoimentos dessas pessoas, a não adesão acarreta perda de pontos na avaliação, pois é um comportamento entendido como falta de espírito de equipe.

Sobre esse aspecto, a norma técnica do Ministério do Trabalho recomenda:

“4.11. é vedada a utilização de métodos que causem pressão de trabalho, assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- estímulo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- exigir que trabalhadores usem de forma permanente ou temporária, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de promoção ou propaganda;
- expor publicamente as avaliações de desempenho dos operadores.”

Para a psicóloga que exerce a função de analista de recursos humanos da empresa B, que adota essa prática, esses expedientes rompem uma lógica de trabalho estressante, cujo exercício é ficar sentado por seis horas consecutivas e precisando “bater metas”. Nesse sentido, acredita, as brincadeiras são saudáveis e devem fazer parte do cotidiano dessa atividade profissional.

“Porque você trabalhar 6 horas por dia, sentado, num atendimento, com pressão de meta, supervisor, coordenador, meta, meta, meta... em algum momento, esse operador precisa de um diferencial. E nós brincamos bastante, que é como um soldado que vai pra guerra; ele vai e, em algum momento, ele não tem mais a percepção do

mundo fora da guerra... ele começa a enxergar só o que tem lá dentro e acaba sendo intuitivo: ele mata, ele dá um tiro, sem o menor pudor e sem a preocupação com o que está acontecendo lá fora. E é assim que acontece com o operador. Ele não consegue mais enxergar os caminhos que ele pode fazer.”

(Analista de recursos humanos. Empresa B. 03.jun.2005)

As técnicas empregadas pelos analistas de recursos humanos e supervisores para a quebra da rotina são usadas em momentos em que se arrefecem os ânimos de venda entre os operadores.

Estratégias motivacionais, para além das premiações

A equipe de coordenação, por sua vez, não espera a queda nas vendas para adotar ações alternativas à retomada do crescimento da produtividade. Pela monitoração constante, identificam-se os chamados “ofensores”, ou seja, reincidências de falhas na abordagem, na argumentação ou na ênfase às qualidades do produto. Essa percepção leva a atitudes rápidas para se contornarem objeções. A gerente exemplifica com casos em que os clientes alegam reiteradas vezes o alto preço do produto – a avaliação recai sobre a abordagem dos operadores, que não estão ressaltando as qualidades do artigo.

“O tempo todo é a leitura dos relatórios. É lá que eu identifico o maior ofensor e trabalho sobre aquilo. E posso dar as reciclagens às vezes em cima de uma só abordagem. Por exemplo, se eu tenho um alto número de clientes dizendo que acham caro o produto, ali é um ofensor pra mim. O que é que a gente tem que fazer? Todo dia analisar aquilo... Eu percebi que, dentro do relatório, o número de pessoas que acham caro é muito alto: significa que o meu operador não está conseguindo mostrar o benefício pra esse cliente, para ele achar que não é tão caro. Então, eu vou estudar, dentro do mercado dos concorrentes, quais são os benefícios que posso dar pro meu operador dar para o

cliente como uma abordagem ou como contra-argumento para a objeção desse cliente. Então, ele vai comparar: o senhor está achando caro em relação a tal coisa, o nosso produto tem tal benefício... Então, a gente vai fazer treinamento focado naquela objeção. Isso é comum.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

São vários os motivos que levam à redução das vendas, principalmente a qualidade da relação de pessoas a serem abordadas, fornecida pela empresa-cliente, o *mailing*, a desmotivação coletiva da equipe, a queda de sistema ou a ausência de um supervisor.

“Um *mailing* bom é aquele [em] que o cliente nunca foi contatado, ninguém ligou pra ele do banco x. Então, ele atende o telefone e é mais fácil escutar o que você está falando, porque você tem que chamar o cliente e fazer ele entender o que você está querendo passar pra ele. E o *mailing* dos abordados é aquele que o banco já entrou em contato com ele e ele já disse ‘eu não quero e já falei que vocês já ligaram umas dez vezes’.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.2004)

Essa etapa do processo de trabalho exige da supervisão e da coordenação acompanhamento sistemático e contínuo, para tomada rápida de ações no sentido de solucionar os problemas e, para tanto, recorrem ao controle hora-a-hora. A tecnologia disponível permite o controle da produção de várias formas, e a opção recorrente é a monitoração hora-a-hora, para acompanhamento das vendas e alteração de estratégia, caso as metas não estejam sendo cumpridas a contento. Em posse desses documentos, a equipe analisa as variáveis possíveis e substitui rapidamente as estratégias a fim de recuperar os patamares usuais de vendas.

Na empresa B, é parte das funções dos supervisores e assistentes de supervisão lidar diariamente com o estado psicológico

dos operadores, para controlar o alcance das metas⁵⁸. Isso se dá em razão da constatação, por parte das chefias, de que os índices de vendas são afetados nos dias em que os operadores trazem consigo problemas de ordem familiar ou financeira. Na opinião da gerência de produção, os supervisores devem conhecer profundamente seus operadores, para identificar, já na chegada ao trabalho, seu estado de espírito. Nesse sentido, supervisor e assistente estabelecem um contato mais próximo, para mostrar que se devem separar vida profissional e pessoal.

Já para a empresa A, essa função não pode ser da responsabilidade do supervisor. A constatação desse papel no cargo de supervisor fez com que a empresa criasse um setor composto por psicólogas, para atender aos funcionários e desenvolver atividades ligadas às artes como teatro, dança e música, formando grupos artísticos que preparam apresentações periódicas em teatros da municipalidade, abertos aos demais funcionários e seus familiares.

Mais uma vez, as opiniões dos operadores diferem conforme o tempo de profissão. Entre os mais antigos na casa ou na profissão, é expressiva a indignação em relação a esse papel da supervisão, que reforça-lhes o sentimento de serem apenas um número na empresa, prevalecendo aquilo que o indivíduo é capaz de produzir, não importando seu estado físico ou psicológico, desconsiderando uma percepção integral dos funcionários.

“Você é o profissional número tal, do andar tal, que tem um RE [registro empresarial] número tal, sua placa dentro da empresa, e que você aparece no relatório em uma determinada posição. É assim. Infelizmente, é assim. Tem alguns departamentos que tentam mascarar aquela coisa do pessoal, mas as atenções estão voltadas o tempo todo para a meta, que é o objetivo da empresa. (...) A meta é o primordial na empresa. Você chega na empresa às 9 da

⁵⁸ Sobre humor e estado de espírito, ver Leonilde Galasso, *Humor e estresse no trabalho: fatores psicossociais estressores e benefícios no trabalho dos operadores de telemarketing*, 2005.

manhã e ali começa sua rotina, começam a verificar sua postura... se o operador está mal, o supervisor tem que trabalhar com os sonhos dele para que ele fique bem de uma hora pra outra, que consiga vender, que possa dar lucro e que, a partir do momento que ele saia da empresa, ele possa até se matar, mas ali dentro ele tem que estar bem.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

Os operadores novatos, por sua vez, aderem à postura da coordenação e atuam eles mesmos como “animadores” para o trabalho, assumindo a importância de “trabalhar feliz” em *telemarketing*. Essa constatação remete a práticas antes observadas nos bancos, especialmente no exterior, onde o processo de padronização de comportamentos era visível. O trabalho é organizado em bases tayloristas, com ritmo intenso e um contato “estereotipado” entre supervisores e teleoperadores, marcado por atitudes dissimuladas, visando um clima de contentamento na equipe (Venco, 2003, 2005).

“Porque tem dia que você chega lá mal. Você não vende, e o pessoal começa a te animar, e a gente faz uma brincadeira: 'e aí, vamos brincar de vender, hoje?'. E você já muda e já está rindo e a venda vai de vento em popa”.

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.05)

“Eles dizem que a gente tem que deixar de lado, que ninguém sabe quem você é, e isso é gravado. Se eles [clientes] entrarem com alguma ação contra o banco, você vai ter proteção, porque tudo é gravado, tudo é comprovado – que você não foi grossa de jeito nenhum. Então, não pode levar pro lado emocional, porque, senão, você cai mesmo. E é difícil você escutar alguém te xingando e não levar pro lado pessoal... tem que ter um autocontrole imenso, tem que ser muito ágil...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.05)

A atitude dos superiores hierárquicos é a de cooptação da subjetividade do trabalhador na atividade, e eles atuam de forma a

procurar disseminar essa visão entre os operadores que ainda não construíram uma imagem mais crítica do trabalho:

“Eu pego um operador com mais entrada no grupo e digo: 'o que nós vamos fazer com Fulano? Pois é, brigou com a namorada, está triste...' Então, isso também tem que ter um *feeling*, para você sacar rapidinho: ele está com problema com a namorada, vamos resolver logo? Conversar um pouco... brigou com o pai, com a mãe. Porque eles vêm com essas coisas – a prova que foi difícil, tem que estudar, não tem dinheiro para pagar a faculdade. Isso tudo a gente tem que administrar... e não tem jeito, não dá para separar, eles ainda não conseguem separar isso, e a gente é que tem que ajudar a separar.”

(Gerente de *call center*. Empresa B. 28.jun.2005)

Assim, a organização do trabalho em *telemarketing* dispõe de inúmeros artifícios para lograr maiores índices de produtividade e, conseqüentemente, auferir maiores lucros. Dessa opção derivam certas condições de trabalho que passamos a analisar no capítulo seguinte.

Capítulo V

As condições de trabalho nas centrais de atendimento: cadência, intensificação e resistência

“A gente chama a empresa de Teletortura ...”
Operador de telemarketing

Este capítulo discute as condições de trabalho dos operadores de *telemarketing* como decorrentes de determinada organização do trabalho, incluídas as formas de gestão de pessoal. Por outro lado, apresenta as formas de resistência desses trabalhadores em resposta a tal situação.

A história do trabalho mostra práticas pautadas por normas e prescrições que, de um lado, resultam em relações sociais específicas e, de outro, consolidam o ambiente de trabalho quanto às instalações físicas sob uma arquitetura tributária das condições de trabalho aqui entendidas como *construção social*. Para além da iluminação, da ventilação, dos ruídos e da adequação do equipamento ao trabalhador etc., há práticas que incidem também sobre a cadência do trabalho e a subordinação aos prazos, bem como às disposições das chefias imediatas e da gestão de pessoal mais ampla.

Ainda que as situações de trabalho sejam concretas e idênticas, são vividas de formas diferentes pelos indivíduos, de acordo com suas trajetórias pessoais. Nessa perspectiva, a psicanalista Marie Pezé observa que é irreal supor que trabalhadores conseguem desvencilhar-se de sua história de vida, deixando-a “atada a um cinto no vestiário da empresa” para exercer sua atividade (2001, p. 30). Consoante Michel Gollac e Serge Volkoff, as condições de trabalho conformam uma questão política e social e são freqüentemente palco de conflitos sociais, uma vez que são vistas por prismas díspares entre

trabalhadores e empresários (Gollac e Volkoff, 2000).

A racionalização do trabalho é estreitamente ligada às condições em que se dá, à medida que atua permanentemente na dominação do capital sobre o trabalho, respaldando-se em novas tecnologias voltadas para o aperfeiçoamento do controle dos movimentos e da produtividade dos trabalhadores. Essa concepção capitalista acentua a fragmentação e as desigualdades que delineiam as relações de trabalho e faz com que se desenvolva o espaço produtivo em bases tayloristas.

Esses fatores expressam-se em relações de trabalho num contexto socioeconômico neoliberal, resultando em desemprego e precarização do trabalho. Lembre-se mais uma vez o temor ao desemprego, que se toma parte nas relações de trabalho, na medida em que é usado para ressaltar a importância de se ter um trabalho e, pode-se afirmar, leva os trabalhadores a adequarem-se às normas disciplinares e de produtividade. Como elucidam Zune e Pichault (2000, *apud* Dessus, 2002, p. 40), ocorre hoje um “novo contrato psicológico”, que imputa exclusivamente aos próprios indivíduos a responsabilidade de conseguirem um emprego e, para além de sua qualificação técnica, a características como sua capacidade de integração, amabilidade e engajamento com a empresa.

Esses fatores estão associados a uma organização do trabalho fundamentada na prescrição e no controle, mas Gollac e Volkoff (2000) ressaltam que, mesmo nas atividades repetitivas, não se podem desprezar as variações e os imprevistos, somados ao suposto envolvimento do trabalhador com sua tarefa como forma de valorizar suas próprias habilidades para o trabalho.

Jornada e intensidade do trabalho

A geração da mais-valia absoluta é uma das expressões do prolongamento da jornada de trabalho. Trata-se de um elemento fundamental para a compreensão das condições de trabalho. Nas empresas de *telemarketing*, a jornada diária é de 6 horas e 15 minutos, estes destinados a lanche e descanso. A extensão do horário de trabalho não é uma prática institucionalizada no setor, embora ela seja mais ou menos sistemática em determinados períodos do mês, para se alcançar e superar a meta do período. Relatos dos operadores, contudo, afirmam que é freqüente os supervisores *sugerirem* que estendam o horário para ocupar as PAs disponíveis nos períodos extraordinários. Segundo o presidente do Sindicato dos Operadores de *Telemarketing*, essa prática é recorrente nas empresas e configura uma forma ilícita de se cumprirem horas extras, que não são remuneradas.

“Mas, sempre que há possibilidade de pedir para fazer hora extra, eles pedem. Ela [a supervisora] não obriga você a fazer mais horas, mas ela deixa em aberto... eles falam: ‘eu verifiquei a sua meta, que é de 90 cartões, e você só vendeu 50, e faltam 6 dias para o fim da operação. Tem PA disponível, se você quiser vir fazer hora extra...’ Você não iria?!?... então você acaba não fazendo 6 horas.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Analisando o trabalho duplicado das operadoras de *telemarketing*, Claudia Nogueira (2005) mostra que há normas flexíveis e desfavoráveis para esses trabalhadores. A empresa por ela pesquisada usa o banco de horas⁵⁹ como “remuneração” das horas extraordinárias, mas, de acordo com as entrevistadas, elas só podem

⁵⁹ O *banco de horas* é um recurso pelo qual se acumulam horas trabalhadas, sem remuneração extraordinária, para retirá-las em dias de folga, definidos pela empresa.

ser usufruídas nos dias estipulados pelas empresas. A unilateralidade da medida fica patente na sugestão da chefia para se gozarem as horas acumuladas em períodos de menor movimento na empresa.

A jornada semanal indicada pela PNAD para os operadores de *telemarketing* concorre para a compreensão do horário extraordinário: apenas 27% declararam trabalhar 36 horas semanais e praticamente um terço trabalha 40. Praticamente metade das mulheres e 68% dos homens praticam jornadas iguais ou superiores a 8 horas diárias.

Tabela 14
Jornada de trabalho semanal, segundo sexo (em %)

	homens	mulheres
de 6 a 32 horas	17	26
36 horas	15	27
40 horas	30	31
de 42 a 48 horas	38	16
total	100	100

fonte: IBGE/PNAD, 2002

Ao lado do prolongamento da jornada, há uma outra categoria a considerar, no exame das condições de trabalho: a que Marx chamou de “grandeza intensiva” (1982, p. 466), ou seja, a intensidade da aceleração do trabalho. Tal como compreendida por Marx, a intensificação do trabalho enuncia que a sofisticação da maquinaria – aqui empregada como tecnologia⁶⁰ – amplia a velocidade da realização do trabalho e, conseqüentemente, sua intensidade. Nessa perspectiva,

⁶⁰ É importante lembrar que há diversos conceitos que são muitas vezes empregados como equivalentes, embora contenham percepções diferentes. Assim, reproduzimos nossa análise anterior: segundo Corrêa, “tecnologia pode ser definida, genericamente, como um conjunto organizado de conhecimentos e informações, provenientes de fontes diversas, como descobertas científicas e invenções, obtidas através de diferentes métodos utilizados na produção de bens e serviços. 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”. A *automação* caracteriza-se por qualquer instrumento que prescindia da intermediação humana. Já na *automação flexível*, as operações são mais simplificadas, e ela baseia-se fundamentalmente na microeletrônica. A *informática* insere-se nesse conjunto de conceitos como a “disciplina que se ocupa do tratamento automático dos dados” (SALERNO), possibilitando a “representação do real”.

mede-se o tempo de trabalho de duas formas: “[conforme] sua duração e por seu grau de condensação, sua intensidade” (idem, p. 467). Para Marx, essa hora trabalhada vale tanto quanto (ou mais) a hora extra, pois tem um grau de adensamento do trabalho igual ou superior ao desta, e conclui “o que se perde em duração, ganha-se em eficácia” (idem, p. 468).

A partir das referências do sociólogo do trabalho Jean-Pierre Durand, pode-se ver a intensificação do trabalho por dois ângulos: o da eliminação dos tempos mortos entre as tarefas, suprimindo-se o período de recuperação dos trabalhadores ou sobrepondo-se tarefas, e o aumento de sua velocidade de execução (Durand, 2004, p. 267).

Ambas as dimensões são observáveis nas três modalidades de atendimento das operações de *telemarketing*: ativo, receptivo e híbrido. A tecnologia empregada atua no aumento da cadência do trabalho. No *telemarketing* ativo, há um discador automático programado para que as ligações cheguem às PAs ininterruptamente – encerrado um contato, automaticamente se disponibiliza uma nova chamada para o operador. Segundo os gerentes entrevistados, a discagem *no predectiv* que começa no fim do atendimento faz um pequeno intervalo entre as ligações, para a recuperação do trabalhador. Esse dispositivo eliminar os tempos mortos e, portanto, intensifica o trabalho nas centrais.

“A gente trabalha de um jeito mais tranquilo. Se o operador quiser, ele trabalha em pé, não precisa ficar sentado. Ele determina o ritmo de ações dele, porque existe um sistema de discador automático, e nós temos isso. Ele liga para um número de cada vez, e o operador fica aguardando e ele acompanha a discagem, o barulho dos toques e das chamadas. Chamou quatro vezes, ninguém atendeu, pula para outra, e isso é um momento de descanso para ele. Porque esse sistema, ele disca para três, quatro clientes de uma vez só, e quem atendeu do outro lado joga para o operador que estiver livre. É um sistema que se chama *power dialing*.”

Há quem chame de *predectiv dialing*; esta é mais avançada, porque ele tem uma inteligência que diz que tem uma média de tempo de ligação [que] é de 15 minutos. Então, esse operador, está faltando um minuto para ele terminar a ligação, então, ele já começa a discar. O *power* já é mais tranqüilo, ele vai discando três de cada vez...”

(Gerente. Empresa A. 19.jul.2005)

Mas as entrevistas realizadas com os operadores apontam a ausência de pausas entre as chamadas:

“Quando eu desligo, automaticamente já vem outra pessoa.

(*Você acompanha o sistema discando?*)

Não, eu vou clicando. Por exemplo, não está atendendo o telefone, e você desliga e, quando você pede para desligar, tem as várias opções para você marcar o por que desligou. Muitas vezes você quer agendar para retornar a ligação e o sistema permite... é esse o nosso dia-a-dia.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 09.ago.2005)

Na França, a *temporização* – intervalo entre duas chamadas –, tem entre 7 e 20 segundos, conforme a missão principal da central, resultando em descansos entre 5 e 12 minutos por hora, determinados pelo próprio operador, em consonância com seu chefe de equipe e também conforme a fila de espera de clientes. De acordo com os depoimentos coletados por Delaunay, nota-se uma certa *autonomia negociada*, especialmente nas operações receptivas, para as pausas, que podem chegar a até 24 minutos (Delaunay, 2003, p. 244).

Na pesquisa realizada pela central sindical francesa (CFDT) em 2000, entre os aspectos investigados destacou-se a concessão de pausas, um dos principais pontos de pauta nas negociações entre sindicatos e empregadores

Sobre a duração das pausas, os teleoperadores franceses responderam:

Tabela 15

Opiniões dos operadores sobre as pausas (em %)

	terceirizadas	internas
A pausa não é fixada, depende da quantidade de chamadas.	13	15
Tenho direito a 5 minutos por hora.	11	13
Tenho direito a 10 minutos a cada duas horas.	53	56
De fato, eu não consigo ter pausa.	4	4
sem resposta	19	11
total	100	99

fonte: Le travail en question dans les centres d'appels. Pesquisa CFDT, 2000

E em relação à pausa efetiva:

Tabela 16

Opiniões dos operadores acerca da pausa efetivamente realizada (em %)

	terceirizadas	internas
Sou eu que faço a pausa quando preciso.	29	64
A pausa é submetida à autorização do supervisor.	48	17
A pausa depende do numero de pessoas em espera.	18	16
sem resposta	4	3
Total	99	100

fonte: Le travail en question dans les centres d'appels. Pesquisa CFDT, 2000

A simultaneidade de tarefas é parte da organização do trabalho em *telemarketing* e visa agilizar o atendimento, permitindo simultaneamente a otimização do número de ligações e que não se importune o cliente por mais tempo. Nos depoimentos coletados, foi

recorrente a declaração de que é preciso preencher dados cadastrais disponíveis no *software* e ao mesmo tempo ouvir o cliente, o supervisor ou o cliente externo, indicando a sobreposição de diferentes etapas do trabalho, o que exige do trabalhador a mobilização simultânea de sua capacidade auditiva e de concentração.

“Esse trabalho não é fácil. Precisa de muita concentração. A gente precisa ficar atenta a várias coisas, principalmente no *in* [atendimento receptivo], porque o que acontece é que você está recebendo uma ligação e você está falando com o cliente, tirando a dúvida e muitas vezes você está preenchendo uma coisa que não tem nada a ver com o que ele está te falando, porque, quanto mais você for adiantando... mais rápido você vai atendendo. Então, você já vai preenchendo, está respondendo o que ele está te perguntando, e o supervisor está falando alguma coisa... e você tem que prestar atenção... às vezes ele está falando que tem fila de espera e tem que ir rápido... e fora que tem todas as pessoas falando ao mesmo tempo... é preciso muita concentração... é um ritmo de trabalho intenso.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa A. 09.ago.2005)

Como controla todas as pausas e atos de cada posto de atendimento, a tecnologia atua na intensificação do trabalho. O sistema do supervisor indica a situação de cada integrante da sua equipe, dando informações sobre pausas e ligações em curso. Esse acompanhamento é facilitado pela *introjeção individual do controle*, decorrente das diversas formas de controle praticadas: a emissão permanente de relatórios de produtividade, as metas como determinantes do salário ou da promoção na carreira e sobretudo o medo de perder o emprego formal, freqüentemente explorado pela supervisão, tendo em vista os altos índices de desemprego, em particular entre jovens, faixa etária predominante no setor.

A precarização das relações de trabalho propicia a

intensificação do trabalho e a individualização dos comportamentos, neutralizando a mobilização coletiva e generalizando “o silêncio e o ‘cada um por si’”. O medo da perda do emprego induz a condutas de dominação ou de submissão” (Pezé, 2001, p. 32). Instaura-se no ambiente de trabalho um clima de permanente competição, tanto individual quanto coletivamente, suportável pela perspectiva da manutenção do emprego (Alonzo, 2000).

“Tem dia que não vendo nada, mas eu consigo vender todo dia pelo menos um, dois ou três... mas tem vezes que *você se faz pressão...* você fica vendo um que chamou a auditoria, outro que já vendeu três e você só ouve: não, não, não... e tem hora que cansa, e a hora que cansa é a hora fatal, porque você começa a ficar desesperada e, no meu caso, eu vou para o intervalo e choro e eu fico quieta, não quero descontar em ninguém, mas é quando eu não agüento mesmo.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005, grifo nosso)

As equipes são estimuladas a concorrer entre si por melhores vendas, pelo melhor vendedor, pela decoração mais criativa do espaço da equipe, pela fantasia mais original etc. São recursos utilizados pela empresa para a manutenção de um clima competitivo e estimulante, para se ultrapassarem diariamente os patamares de vendas. A palavra “motivação” é recorrente nos depoimentos, especialmente nos das chefias, reiterando a constatação de Noël Lechat de que o cumprimento do trabalho diário não basta – as empresas querem um “engajamento da alma” (2004, p. 36).

Nas palavras de um operador de *telemarketing*:

“É uma cena de guerra. É pacífica, mas é uma guerra.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.2005)

Durand e Girard (2002) sublinham a importância de se distinguirem alguns conceitos que permeiam as situações de trabalho,

entre eles a *massa de trabalho*, ou a quantidade de trabalho delimitada pela unidade de tempo. A cada operador de *telemarketing* determina-se um número mínimo de ligações diárias, em torno de 140. Esse conceito difere do de *carga de trabalho*, que pode lhe ser complementar, conforme a área de especialização. A psicologia do trabalho a concebe como o dispêndio de energia humana na atividade produtiva. Para o ergonomista Montmollin, a abordagem psicológica é clássica, e há que incluir-lhe o gasto energético para se tolerar o acúmulo de tarefas, ressaltando ainda a importância da incorporação do *saber-fazer* individual no processo de trabalho. Em outras palavras, a tarefa prescrita será sempre realizada de diferentes formas, conforme a mobilização das qualificações que cada trabalhador emprega no seu trabalho.

Sobre o trabalho prescrito, afirmam Dejourns e Molinier (1994) que existe uma grande distância entre a determinação do trabalho e a iniciativa do trabalhador, ponderando que, para além desse debate, o interesse acadêmico deveria recair sobre a *forma* como os trabalhadores enfrentam a questão. Para eles, há aspectos que não são podem ser antecipados pela prescrição, pois relacionam-se diretamente aos indivíduos – por exemplo, a *engenhosidade*, a *coordenação* e a *cooperação*. Atrelados à organização do trabalho, esses três elementos atestam que o trabalho necessariamente evoca a inteligência, que se manifesta especialmente em situações não previstas na prescrição, por mais repetitiva e predeterminada que seja a tarefa. Ainda segundo Dejourns e Molinier, esse ajuste entre o trabalho prescrito e o realizado constitui a *parte enigmática* do trabalho, pois envolve a criatividade e a subversão dos procedimentos. Além disso, os autores arrolam também o estabelecimento de relações cooperativas entre trabalhadores como elemento de ruptura com a prescrição. Para eles, a organização do trabalho privilegia

invariavelmente a disciplina no trabalho, e não a *colaboração*, a despeito de os trabalhadores serem designados por diversas corporações, inclusive nas empresas pesquisadas, como *colaboradores*. Como ressaltam os autores, “a cooperação não é um produto mecânico da organização: ela não se decreta e nem se prescreve” (1994, p. 38), e essa dimensão do trabalho só possível pelo estabelecimento de relações de confiança entre os trabalhadores.

Ainda que de acordo com ambos, a presente pesquisa constatou o intuito da gestão de pessoal de reavivar, em determinados momentos, o “espírito de equipe”, a cooperação e a solidariedade em situações de trabalho mais intenso, seja pelo excesso de clientes à espera, seja por haver equipes com dificuldade de atingir a meta estipulada. A solidariedade entre os trabalhadores é, portanto, “valorizada” em favor do aumento da produtividade, mas elas a entendem de outros modos. Entre os que têm menos tempo na profissão, ser solidário é ajudar o colega, a equipe, e depois comemorar coletivamente o êxito. Para os demais, é mero exercício de cooptação para a obtenção de maiores lucros e do desempenho máximo de cada um deles.

Para os trabalhadores, a engenhosidade é a forma de suportarem a carga de trabalho e, ao mesmo tempo, de ajudá-los a alcançarem as metas estabelecidas e, portanto, a sofrerem menos pressão.

Outra manifestação da engenhosidade empregada no trabalho refere-se à atuação frente a situações imprevistas, sem respostas preestabelecidas pela chefia imediata. A despeito do tratamento infantilizante da supervisão e da falta de respostas ao problema que enfrenta, o operador cria uma argumentação com dupla função: satisfazer ao cliente e transmitir segurança no negócio que firmou com a empresa:

“Quando a gente tem um problema com o cliente, você tem que falar com a supervisora com calma: ‘Olha, Fulana, o problema é o seguinte’... ela responde: ‘bebê, a culpa não é minha... é da empresa x, e nós temos que aguardar.’ Então você respira e age... ela só me falou que o cliente tem que aguardar, e eu, para o cliente: ‘senhor, verificou-se no sistema que há um problema de comunicação interna e, como o sistema é novo, as propostas e seus documentos já foram analisados, e inclusive posso ressaltar que 75% da sua proposta já está aprovada, mas, por conta desse problema, eu peço que o senhor tenha calma e aguarde mais uma semana, pois a empresa x retornará o contato, preocupada com o seu bem-estar e em mantê-lo como nosso associado’... E o cliente fala, fala, fala e eu falo: ‘pois bem, senhor, considerando esse tempo que o senhor está aguardando será levado como ponto positivo para o processo de análise e atribuído um limite extra no cartão de crédito de sua empresa. A empresa x agradece sua atenção e tenha um ótimo dia.’”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 29.mai.2005)

Como se vê, a despeito da prescrição, esse trabalho demanda a mobilização das qualificações individuais de modo a se enfrentar a multiplicidade de tarefas simultâneas e os contratempos insolúveis.

"Enquanto [n]o [atendimento] ativo você é cobrado muito pela linguagem, você tem que fazer a pessoa comprar sua idéia, o produto que você está oferecendo, e [n]o receptivo não você tem que ser um tradutor – na verdade, é isso – do cliente para a empresa, porque você tem que entender toda a sua informação, e eu tenho que entender o que é procedente na sua ligação. Você liga com raiva e o meu trabalho é, além de ser receptivo às suas informações, tenho que fazer com que você desligue o telefone calma e fidelizada com a empresa."

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 29.mai.2005)

Nesse sentido, os operadores dependem de sua capacidade de argumentar frente às negativas recebidas dos clientes contatados, se adaptar a cada interlocutor – a sua linguagem, suas idiosincrasias, suas objeções à compra do produto – e ouvir pacientemente as demandas e reclamações dos clientes, mesmo quando pressionados pelo tempo médio de atendimento (Buscatto, 2002; Cossalter, 2002).

Essa autonomia não é concedida totalmente pela organização do trabalho, e essa é uma das razões que levam ao pedido de demissão, como se constatou nas pesquisas internacionais. Gilbert de Terssac concorre para a compreensão da autonomia no trabalho caracterizando-a como uma concessão determinada aos trabalhadores para executarem seu trabalho. Pondera, contudo, que a autonomia não se instaura pela simples substituição das regras formais estabelecidas por outro conjunto de normas, mas por soluções que permitem melhores resultados (1992, p. 114).

O trabalho sob pressão

A estandardização do trabalho nos *call centers* é complementada por um conjunto de regras que visam determinar certos comportamentos e a disciplina para o trabalho. As interdições referem-se a não comer, fumar, conversar, fazer ou receber ligações no trabalho, a sair do seu posto de atendimento; em algumas empresas, chega-se a exigir pedido formal para se ir ao *toilette*.

A disciplina faz parte da organização do trabalho e é observada em países desenvolvidos como, por exemplo, a França, cujas centrais praticam uma organização do trabalho pautada por formas de controle dos trabalhadores muito semelhantes às do Brasil. parecidas com as do Brasil. Dessus observa particular semelhança entre a disciplina aplicada no sistema escolar e nos *call centers* – ambas com base em

“regras, advertências, sanções e recompensas”, além de atitudes infantilizadas da supervisão (2002, p. 33). Nos depoimentos colhidos pela presente pesquisa, o ambiente de trabalho foi constantemente comparado com a escola, cuja lembrança é quase sempre negativa, ao se reviverem o exercício da autoridade e a divisão hierárquica de saber e poder, distantes de se configurarem como um ambiente apoiado em relações mais democráticas, participativas e de respeito seja entre alunos, seja entre trabalhadores.

“Parece uma escola... tem armário do lado de fora, porque a gente não pode entrar com bolsa nem nada lá dentro.”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jun.2005)

“Quem entrou não pode sair mais... nem para ir até a tia que vende lanche eu posso mais; só quando for embora... eles não deixam você sair... você não pode sair na rua. Parece escola...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

Analisando a vigilância e a violência na escola a partir da perspectiva foucaultiana, Guimarães esclarece que a instituição visa estabelecer comportamentos homogêneos e “esquadrinha o tempo, o espaço, o movimento, gestos e atitudes” (Guimarães, 1996, p. 78). Pelo lado dos alunos, a indisciplina é gerada pela lacuna existente entre a expectativa do que *podia ser* a escola e o que ela realmente é. À luz dessas considerações, o paralelo com o trabalho em *telemarketing* apóia-se do fato de ele ser muitas vezes, como na escola, destituído de significado e, assim, suscitar desinteresse e comportamentos inadequados aos olhos da chefia e do professor.

Os supervisores atuam diretamente na construção do poder disciplinar, sendo usualmente comparados na literatura e na mídia francesas aos antigos contramestres das fábricas (Dessus, 2002, Lechat, 2003) – embora se substitua a prancheta de controle de

produção pelo sistema informatizado, permanece o controle “corpo-a-corpo”, pois hoje os supervisores circulam entre os operadores reprimindo conversas e gritando-lhes frases para manter o ritmo de trabalho e os índices de produtividade: “Vamos bater a meta! Vamos discar!”

As coações descritas pelos trabalhadores são diversas. Por exemplo, um jornal paulistano de grande circulação fala na utilização de um martelo de plástico por um supervisor, que batia com ele na cabeça dos operadores, pedindo mais vendas. A operadora que descreveu essa situação perdeu 14 quilos em seis meses e sofre hoje de uma depressão que, segundo ela, agravou-se após seguidos atos dessa natureza⁶¹.

Na visão dos operadores, as chefias são sempre autoritárias e unilaterais, sem concessões expressivas para o diálogo sobre o trabalho e seu ritmo:

“Inclusive tem alguns supervisores que foram operadores e eram ótimos, mas, quando eles são promovidos para supervisor, parece que têm uma chavinha que, eles se tornam um carrasco e só ficam gritando: 'Vamos vender! Vamos vender!' E, se você vai dar uma opinião, eles dizem: não quero saber!”
(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.2004)

Muitas vezes as pressões sofridas embotam nos operadores a percepção de que também o supervisor sofre reprimendas semelhantes de seus superiores, e que devem, por força do cargo, fortalecer na equipe o ânimo e a disposição para o trabalho.

"Porque eu tenho um exemplo muito próximo de uma amiga que é supervisora na empresa A. Terminou um casamento de 15 anos, tem três filhos pequenos, paga aluguel e, preocupada com a faculdade e o marido desempregado e ela passando por todos esses

⁶¹ Jornal *Folha de S. Paulo*, 14 março de 2004.

problemas e, no outro dia, ela tinha que chegar na empresa cobrando felicidade das pessoas, pedindo que deixassem os problemas do lado de fora da empresa. Cobrava a motivação e ela se anulava, se apagava e, quando terminava essa encenação, ela ia para o banheiro e chorava, tomava dois comprimidos de Lexotan⁶². Então, os supervisores vivem num mundo do falso moralismo... mas o supervisor tem que fazer o operador ficar bem, que ele fique nas rédeas, que eles não saiam das normas, para que ele fique bem de uma hora para outra, que consiga vender, que possa dar lucro e que, a partir do momento que ele saia da empresa, ele pode até se matar, mas ali dentro ele tem que estar bem."

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 29.mai.2005)

As entrevistas foram reveladoras das condições de trabalho nas centrais de atendimento, pois, a despeito dos esforços para se abordarem outros aspectos do trabalho, os operadores, especialmente os do atendimento ativo, voltavam às pressões por produção, repetindo continuamente a expressão dos supervisores: "Vamos bater a meta."

Como se viu no capítulo III, o tempo não é tido, num primeiro momento, como fator de pressão, prevalecendo como tal o cumprimento das metas. Assim, a percepção se volta predominantemente para o fim a ser alcançado, muitas vezes secundarizando-se os meios.

Perguntados sobre a exigência de um tempo médio de atendimento para a realização das vendas, responderam sempre que não, ressaltando a prioridade do alcance da meta. Mas, ao falarem sobre as *formas* de se alcançá-la, o tempo emerge como aspecto

⁶² Conforme o Ministério da Saúde, Agência de Vigilância Sanitária, é um medicamento indicado para ansiedade, tensão e outras queixas somáticas ou psicológicas associadas à síndrome de ansiedade. Atua como auxiliar no tratamento de ansiedade e agitação associadas a transtornos psiquiátricos, como transtornos do humor e esquizofrenia. Disponível em <www.anvisa.gov.br/bulario.bvs.br/index.php?>

fundamental. O tempo desejável para a venda de um produto mais complexo como a banda larga de internet, por exemplo, gira em torno de 7 a 8 minutos, dadas as características do computador necessárias a sua instalação, e, nas entrevistas, surge a reação da supervisão quando se extrapola esse limite.

A tolerância dos trabalhadores para com o comportamento da supervisão deve-se a uma autoridade assegurada, por se tratar de pessoas que dependem daquele trabalho para estudar ou arcar com despesas familiares e ainda pelo fato de ser, para 45% dos operadores, o primeiro emprego, ou seja, são pessoas menos experientes em relação aos limites do exercício do poder.

“(...) o pessoal tem medo por causa do desemprego, o pessoal tem medo de perder o emprego e sempre pensa que tem milhões de desempregados e ele pensa: 'Vou ser mais um?' E isso serve pra pressionar... eles falam, na empresa: 'Eu vou te mandar embora e você vai ficar desempregado'... e dizem ainda que vão mandar embora por justa causa. Como o pessoal não sabe o que é justa causa, eles falam sempre. O operador deixa cair uma ligação por acaso e eles dizem que vão mandar embora por justa causa...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 23.set.04)

Pelo lado da gestão, há uma banalização da perda do emprego, pela constante ameaça de justa causa, apoiada no conhecimento da desinformação acerca dos direitos trabalhistas. As ameaças de demissão por justa causa⁶³, recorrentes nos depoimentos, não só são uma forma de pressão pela manutenção da disciplina, mas também um expediente para forçar pedidos formais de demissão voluntária.

“(...) o pior é que eles têm a visão de que os jovens não sabem os direitos deles; eles não sabem nada sobre as leis trabalhistas, sobre os direitos, e a empresa se sente ameaçada comigo, porque eu conheço os direitos... no

⁶³ Artigo 482 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Ver Anexo VI.

meu caso, por exemplo, a empresa se sente hiper-ameaçada comigo, porque eles acham que eu sou uma ameaça constante. Mas eu só estou fazendo o meu direito de cidadã, conhecer meus direitos trabalhistas... tudo eles pensam que é justa causa”.

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 29.set.04)

Um dos relatos coletados sintetiza essa constatação: com dois anos e meio de empresa, uma operadora integrava a "melhor equipe de vendas" da casa. O trabalho repetitivo, a pressão para aumento da produtividade e os maus tratos da supervisão foram arrefecendo seu estímulo para o trabalho. Desde então, foi sendo trocada de equipe e hoje compõe a “pior equipe”, segundo a supervisão. Seu desânimo e sua inadequação a esse tipo de organização da produção fizeram com que ela pedisse diversas vezes a inclusão de seu nome na lista de desligamentos da empresa. Com o tempo, a entrevistada passou a sofrer crises compulsivas de choro a cada vez que seu nome não constava da lista. Em dado momento, quando ela voltava das férias, a chefia alegou estar em posse de uma gravação cujo julgamento, feito pela empresa e pela empresa-cliente, indicava um comportamento insinuativo com determinado cliente. A solução proposta pela empresa era que ela pedisse demissão ou, em caso contrário, seria demitida por justa causa.

Entre os itens abordados nesse artigo da Lei, há um que parece ser usado para sustentar situações como essa: o que se refere a “incontinência de conduta ou mau procedimento”, marcado por excessos baseados em hábitos e costumes, falta de moderação na linguagem, ofensa ao pudor etc. Ou seja, um julgamento apoiado na moral e com forte caráter subjetivo.

Essa situação revela a conjugação entre a possibilidade facultada pela tecnologia de se gravarem todos os atendimentos – e

de isso ser usado como forma de pressão para exigirem-se certos comportamentos – e o medo dos trabalhadores de terem sua carreira profissional marcada por uma demissão por justa causa, tida no senso comum como gravíssima, e com a conseqüente redução dos direitos financeiros do trabalhador na rescisão contratual.

A situação enfrentada por essa operadora deve ser vista ainda sob o ângulo do julgamento moral da chefia, baseado na desinformação acerca do alcance legal das relações sociais de sexo – uma forma de não revelar o motivo real do desligamento: o decréscimo de sua produtividade. Como elucida Hirogoyen, “quando um assalariado se desmotiva, ninguém lhe pergunta sobre as razões de seu desânimo, mas é rejeitado por não conformidade, por não ser suficientemente combativo” (2002, p. 189).

“O gerente me disse que o banco x pegou uma gravação minha [em] que eu dava confiança para o cliente, e que não quer mais você na operação dele... eu respondi: "Não vem com conversa para cima de mim, porque nem que eu quisesse eu faria isso, porque sei que as conversas são gravadas e eu não sou louca. E eu sei que eu não fiz isso e eu quero essa gravação”.

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 22.out.2004)

A título de ilustração, vale mencionar que o desfecho dessa situação não foi o previsto pela empresa. A operadora que requereu a gravação procurou imediatamente orientação jurídica junto ao sindicato e permanece até hoje na empresa, embora tenha sido transferida para outra operação. A gravação jamais lhe foi mostrada, e outros supervisores e gerentes declararam desconhecer sua existência.

A pressão é o *leitmotiv* no trabalho em *telemarketing* e se desencadeia em efeito cascata por todos os grupos hierárquicos: o cliente externo pressiona a empresa terceirizada pela ampliação das

vendas, a gerência geral do *call center* faz o mesmo com o coordenador, que recai sobre o supervisor e a monitoração e estes, sobre os operadores. É uma pirâmide de coações com efeito cumulativo que determinam o ritmo de trabalho, ações agressivas de vendas e atendimento racionalizado. Assim, ser capaz de trabalhar sob pressão é condição *sine qua non* para ingressar e permanecer no *telemarketing*. Na opinião de um dos empresários entrevistados, saber trabalhar sob pressão é fundamental para a qualificação profissional de *qualquer* indivíduo, quaisquer que sejam suas perspectivas ou habilidades e, portanto, imprescindível para a obtenção de um novo posto de trabalho no mercado.

“Porque os meninos chegam nas outras empresas com 19 anos e prontos, enquanto qualquer outro menino com 19 anos, eles são muito crus, não têm a menor noção de atendimento. Então, quando eles abrem seleção e o menino diz que trabalhou em *telemarketing*, eles sempre olham com outros olhos, porque eles querem as pessoas que trabalharam no setor, porque sabem que aprenderam a lidar com o cliente, conhecem informática, sabem trabalhar em grupo, trabalham sob pressão... uma série de características que são boas para qualquer empresa.”

(Empresário. 22.out.2004)

“A gente fala que é um trabalho estressante, e é mesmo, muito estressante, porque ele é pressão o tempo todo. Porque, se eu não atingir a meta do dia, não tem problema, desde que eu atinja ela no mês, desde que eu distribua o que eu não fiz hoje para os outros dias, sempre está aumentando e aumenta o risco.”

(Gerente. Empresa B. 28.jun.2005)

No entanto, os depoimentos dos operadores revelam que as conseqüências desse trabalho, consensualmente classificado como

estressante e gerador de tensões, são transpostas para outros ambientes – ficam impacientes com familiares e sentem repulsa de falar ao telefone particular, que invariavelmente atendem dando o nome da empresa, no caso dos operadores do receptivo.

A
construção nem sempre silenciosa
das condições de trabalho

As entrevistas ressaltam os constrangimentos diários a que são submetidos os operadores e suscitam indagações teóricas acerca dos limites que separam a pressão no trabalho e o assédio moral. Esta pesquisa entende que as diversas formas de intensificação do trabalho geram *pressão no trabalho*, seja pela cadência e velocidade que os trabalhadores são obrigados a imprimir a suas ações, seja por determinadas práticas gerenciais voltadas prioritariamente para o estímulo à produção, e que é nesse aspecto que está a linha tênue entre as duas situações.

Marie-France Hirigoyen (2002) define como assédio moral atitudes que superam as discriminatórias – quanto a raça, gênero, orientação sexual ou qualquer outra –, infundindo humilhação ou constrangimento. Com base nesse conceito, consideram-se aqui os atos que envolvem algum grau de ofensa pessoal. A partir do conceito formulado por Michèle Drida, Marie Pezé aponta o assédio moral como algo sistematicamente instaurado no ambiente de trabalho, “manifestando uma intenção consciente ou inconsciente de anular e destruir” (Drida, 1999 *apud* Pezé, 2001, p. 30). Na concepção de Pezé, trata-se de uma “técnica de destruição visando de maneira deliberada

a descompensação do sujeito a fim de obter sua rendição emocional aos fins econômicos ou de usufruto pessoal” (idem, p. 39).

Na presente pesquisa, foi sintomático o movimento cíclico dos operadores durante as entrevistas. Mesmo que se procurassem investigar aspectos diversos relativos ao trabalho, todos, sem exceção, respondiam e voltavam rapidamente ao relato de situações em que se sentiram ofendidos pela chefia imediata.

Entre os gerentes entrevistados, a pressão pelo aumento da produtividade também é constante e, segundo eles, o operador deve se adequar a esse ritmo, dadas as características do setor, mas contestam que haja tratamentos desrespeitosos entre as diferentes posições hierárquicas dentro da empresa.

“Eu percebo uma coisa que existe, chamada respeito à individualidade. O supervisor atua de acordo com o grau de receptividade do operador. Porque tem operador que fica preocupado só de o supervisor olhar para ele e tem o outro operador que você tem de 15 em 15 minutos [que] falar com ele, tem o outro que é manhoso, tem o outro que gosta de beijinho, tem o outro que não gosta de nada... e o supervisor fica o tempo todo na corda bamba, porque ele precisa agradar 30 operadores, um sub-gerente, um gerente, um superintendente.”

(Gerente. Empresa A. 19.jul.2005)

As sujeições no interior das empresas de *telemarketing* são freqüentes e ocorrem tanto no plano individual quanto no coletivo. A pressão para o cumprimento das metas e para a observância do tempo de atendimento e a atuação direta da supervisão no controle da produção configuram a gradual insuportabilidade das condições de trabalho para muitos operadores.

Como se viu no capítulo anterior, o contínuo fluxo de trabalho leva alguns supervisores a estabelecerem normas para o uso dos

toilettes, situação relatada pelos entrevistados com indignação e vergonha. Essa circunstância é agravada pela tensão que marca o comportamento dos supervisores – que, por sua vez, também são pressionados para o cumprimento das metas – e pelas ofensas que fazem ao executar o trabalho. Entre os entrevistados que tiveram a oportunidade de ser chefiados por uma pessoa mais ponderada, as opiniões são unânimes – a empresa não mantém no cargo uma pessoa assim.

“Quando você vende, você é o rei, mas, quando você está zerado... tem até supervisão que diz que zerar é normal, que ele sabe como é, mas esse cara não dura na supervisão... porque ele não pode fazer você acreditar que aquilo é normal, porque, caso contrário, a pessoa fica muito tranqüila... não, você tem que vender, tem que vender o tempo todo...”
(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 06.jul.2005)

Um dos entrevistados foi, durante a presente pesquisa, promovido a supervisor, e a contradição de viver o papel que antes criticava foi expressa parafraseando uma música⁶⁴, mas procurando manter seu julgamento sobre as relações hierárquicas:

“Vivo na carne ‘a dor e a delícia de ser aquilo que é ou de se tornar aquilo que se tornou e almejou conquistar. Pois é, fui promovido, mas, cá entre nós, não passei para o outro lado, não.”
(Supervisor de equipe. Empresa A. 24.nov.2005)

Os insultos são provocados invariavelmente por questões quantitativas, e não relacionadas à qualidade do atendimento, e atuam diretamente sobre o moral dos trabalhadores.

⁶⁴ Caetano Veloso. "Dom de iludir". In: *Totalmente demais ao vivo*. 1986, Polygram. © Editora Gapa 62882520 BRMCA8600131: “Não me venha falar na malícia de toda mulher. Cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é.”

“Os supervisores ofendem, eles dizem que são todos incompetentes... outro dia, um supervisor disse que não iria trocar pessoas de equipe porque ele não fazia *tráfico de drogas*... você fica assustada...”

(Operadora de *telemarketing*. Empresa B. 23.set.04, grifo nosso)

A esse respeito, em pesquisa sobre as centrais de atendimento na França entre os *call centers* terceirizados, 62,5% dos trabalhadores responderam que se sentem assediados moralmente, e o tratamento infantilizado das chefias é apontado por 75% dos operadores nas empresas terceirizadas e por 83% nas integradas.

"Infantilização é exatamente o termo, e eu dou um exemplo: quando a gente se levanta para esticar as pernas, a chefia logo diz para se sentar."

(Teleoperadora francesa, citada por Delaunay, 2004, p. 308)

"Nós não sabemos falar – eles dizem que é preciso dizer ‘bom dia’ e ‘até logo’ todo o tempo... e eles nos perguntam aonde vamos, quando saímos para ir ao *toilette*."

(Teleoperadora francesa, citada por Delaunay, 2004, p. 308)

A gerência faz mapas de controle das metas, com estatísticas diárias e hora-a-hora e, dispondo de um conjunto de informações que aponta os melhores horários para vendas e a média de vendas ou de atendimentos por período, atua de modo a recuperar, atingir ou ultrapassá-las. Numa das empresas pesquisadas, ações como essas se materializam numa “reunião dos zerados”, conforme denominação dos operadores. Em algum momento, deslocam-se da operação todos aqueles que até então não fizeram nenhuma venda. Nessa reunião, presidida pelo supervisor, muitas vezes acompanhado do coordenador da operação, fazem-se ofensas mais graves do que as que ocorrem no local de trabalho.

“Eles levam todo mundo para uma salinha, que a gente chama de CRC, comida-de-rabo coletiva.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa B. 29.jul.2005)

Pelas entrevistas, nota-se que as mulheres são mais suscetíveis a essas situações de constrangimento. Os homens entrevistados demonstraram enfrentar mais as ofensas e ameaças das chefias do que as mulheres, possivelmente respaldados na imagem da personalidade masculina socialmente construída, concretizando a concepção de Helena Hirata acerca da “*sexuação do social*” (1997, p. 36), ou seja, a de que a divisão sexual do trabalho é inseparável das relações sociais de sexo, marcada pela opressão que também é socialmente construída. Por razões como essa, esta pesquisa mostra que as mulheres deixam seus postos de trabalho mais facilmente que os homens e, reiterando o exposto acerca da organização do trabalho, que a predominância de mulheres na produção não é casual, mas uma opção intencional de gestão da força de trabalho.

“O supervisor estressa muito. Uma vez, eu tive uma reunião com o meu supervisor e a palavra que eu usei foi 'que isso é serviço para moleque'. Não tenho futuro na empresa porque eu vou passar o resto da minha vida fazendo atendimento. Essa é a certeza que eu tenho. Eu cheguei num limite dentro da empresa, todo mundo lá sabe. Para mim, hoje, tanto faz se eles me mandarem embora ou não.”

(Operador de *telemarketing*. 19.abr.2002)

Segundo a pesquisa realizada na França, é clara a percepção das diferenças nas condições de trabalho conforme os indivíduos e aqui focalizada no sexo. Os homens na pesquisa francesa mostraram-se mais críticos à repetitividade do trabalho e à pressão do tempo do que mulheres – 6 em cada 10 homens arrolaram aspectos negativos desses aspectos, ao passo que as mulheres consideram a repetitividade da tarefa mais negativa (51%) que a pressão do tempo

(35%). Quanto a esta, não houve diferença expressiva entre centrais terceirizadas e plataformas internas – em ambas, em média 57% deram respostas negativas.

Tabela 17
Opiniões dos operadores acerca da repetitividade e pressão do tempo no trabalho (em%)

	repetitividade			pressão do tempo		
	homem	Mulher	total	homem	mulher	total
Insuportável	20	6	10	14	14	14
Forte	33	36	35	50	21	30
Aceitável	27	36	33	36	48	44
somos robotizados	7	9	8	0	0	0

fonte: Lechat e Delaunay, 2004

Essa conclusão é confirmada no estudo de Hirigoyen, pelo qual o assédio moral tem uma nítida diferença entre os sexos: 70% são mulheres (2001, p. 99), revelando a importância de se analisarem esses dados à luz da conjuntura sociocultural como, por exemplo, os esforços de alguns países como a Alemanha e o Canadá, no sentido da promoção da igualdade entre os sexos.

Expressões como “corredor do choro” ou “o banheiro é lugar de choro no telemarketing” são reveladoras de uma situação penosa nos locais de trabalho. Conforme Hirigoyen (2002), as mulheres são mais suscetíveis às relações de dominação em razão da construção social do seu comportamento, devendo assumir posturas mais afáveis, pacientes e submissas.

“Eles [os supervisores] ficam: 'Vamos, que tem que vender! Tem que ligar! Faltam tantos cartões para a hora!' E isso você vai guardando, guardando, guardando, e tem uma hora que você não aguenta e explode. No meu caso, eu choro. Do primeiro dia [em] que eu entrei até hoje, eu começo a ficar nervosa, eu começo a chorar, mas é uma forma [por] que eu desabafo... tem gente que começa a xingar...”

(Operadora de telemarketing. Empresa B. 06.jun.2005)

Tanto quanto um ambiente ocupacional de difícil aceitação, os operadores revelaram questões sobre a saúde física e mental.

Conforme um dirigente sindical da categoria, “o *telemarketing* está criando um exército de jovens doentes” ou, nas palavras de Galasso, uma “juventude dolorida à beira de um ataque de nervos” (2005, p. 194) – a incidência de síndrome do pânico⁶⁵ e depressão entre esses trabalhadores é alta. Entre os entrevistados, todos mencionam esses males, se não em si mesmos, com algum colega próximo, tomando contato precoce com as doenças psíquicas.

“Eu fiquei 38 dias afastado. Eu não conseguia ouvir falar na empresa, Parei de estudar, rasguei as camisetas que eu tinha da empresa... eu cheguei na empresa, me deu a impressão [de] que o prédio queria me engolir e, quando eu cheguei no meu andar, aquelas vozes... e, quando eu olhei para a gerente, minha pressão começou a cair e desmaiei. Fui acordar no hospital... me senti um fracassado.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

Conforme Lechat, “humilhados e desvalorizados, os operadores não encontram saída que não a demissão” (2004, p. 36). Resultam daí os altos índices de rotatividade e absenteísmo apontados pelo conjunto de pesquisas *The Global Call Center Industry Project*.

No decorrer das entrevistas, a lesão por esforços repetitivos (LER) foi sistematicamente lembrada, mas, a despeito de todos se terem declarado portadores da doença, esta foi obnubilada por males relativos ao estresse decorrente da pressão no trabalho.

⁶⁵ Segundo o médico psiquiatra e coordenador do Ambulatório de Ansiedade do Hospital das Clínicas de São Paulo, Marcio Bernik, a síndrome do pânico é uma enfermidade que se caracteriza por crises inesperadas de medo e desespero, despertando no paciente a impressão de morte ocasionada por um ataque súbito. Os sintomas mais comuns são aceleração cardíaca, falta de ar e sudorese excessiva. Os pacientes sofrem com a doença especialmente por não saberem quando isso ocorrerá novamente.

Uma das entrevistadas acalentava o desejo de ser bailarina, mas, por questões financeiras, foi instada pela família a aprender informática, para garantir a obtenção de um “bom emprego”. A decisão pelo balé foi adiada, mas ela teve o impulso de oferecer serviços de limpeza em uma conceituada escola de dança, recebendo em troca o direito de freqüentar o curso gratuitamente, o que conseguiu sem precisar fazer a faxina. Seu problema agora é que as dores no corpo, provocadas por horas consecutivas sentadas na mesma posição, e nos braços, pelo esforço repetitivo, a impedem de fazer corretamente os movimentos da dança ou, se os faz, é com dor intensa.

Na França, os altos índices de rotatividade das centrais de atendimento são atribuídos às condições a que se submetem os operadores, fator responsável pela demissão (Dessus, 2002).

Assim, vê-se que os limites entre a pressão por produtividade e o assédio moral são sutis, ambos sugerindo, porém, como afirma Heloani (2004, p. 5), “uma intencionalidade (...), seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça”.

As defesas construídas

Procurou-se mostrar como a organização e as condições do trabalho em *telemarketing* conformam um universo de pressão, intensificação do trabalho e controle sobre os operadores. No entanto, a despeito da rigidez das regras e das normas, os trabalhadores criam formas de resistência estabelecendo códigos de confiança entre si, constituindo, nas palavras de Danièle Linhart, uma alquimia

incontrolável pela direção, estrategicamente consolidada para fazer frente a condições de trabalho e de poder caracterizadamente insuportáveis (Linhart, 2004, p. 92). Terssac (1992, p. 42), por sua vez, define a situação de trabalho como uma construção social, negando, portanto, o determinismo da organização do trabalho sobre o comportamento dos trabalhadores.

Especialmente no campo da sociologia do trabalho, as pesquisas vêm analisando as formas pelas quais os trabalhadores rompem com a severidade da organização do trabalho. Como afirma Buscatto (2002), tanto na França como nos EUA, as pesquisas revelaram “organizações de trabalho clandestinas” e formas de resistência dos trabalhadores em resposta ao controle gerencial. Também no Brasil, Márcia Leite (1994) contextualizou as abordagens teóricas no âmbito da sociologia do trabalho, recuperando o sentido histórico da resistência no processo de trabalho.

Nas abordagens teóricas que concebem a organização do trabalho como parte da disputa entre capital e trabalho, discutem-se os instrumentos de controle e pressão sobre os trabalhadores, acompanhados da moral disciplinar e da “expropriação do saber como forma de aumentar seu poder sobre a força de trabalho” (Leite, 1994, p. 55). Nessa perspectiva, o movimento luddita⁶⁶ configura-se como um protesto contra as práticas disciplinares e contra esse uso específico da tecnologia. não exatamente contra a tecnologia. O avanço da técnica levou à intensificação da criação de padrões de comportamento e atitudes nos primórdios da produção industrial.

É assim que os conflitos que acompanham o início da produção em fábrica voltam-se também para as medidas disciplinares, como os regulamentos (que estipulam os

⁶⁶ O movimento luddita surgiu na Inglaterra durante a Revolução Industrial. Os operários quebravam as máquinas, como resposta ao sistema capitalista e por entenderem que estas não eram neutras, pois geravam maior lucro para o capitalista e cerceavam a autonomia aos trabalhadores.

horários, as regras de higiene e segurança, as proibições sobre a circulação dos trabalhadores na fábrica e até o modo de vestir dos operários) e as sanções (especialmente as multas para o caso de atrasos, faltas, embriaguez, deterioração das máquinas, falhas de fabricação, deslocamentos fora do serviço, desacato à autoridade das chefias etc.) (Leite, 1994, pp. 56-57).

Os mesmos modelos praticados nesse período estão presentes hoje no trabalho em *telemarketing*: o “cartão de ponto”, com seu formato tradicional, não existe nas centrais, no entanto, ele é acionado no momento que os operadores inserem seu *login* e estão aptos a realizar e receber chamadas; a circulação, por sua vez, também é controlada pelo supervisor, conforme já mencionado anteriormente. Sobre o vestuário, há ao menos duas posições, com diferentes propósitos. Uma delas, relacionada ao decoro das vestimentas:

“Eles falam para não vir de saia curta, de blusa decotada... se você vier com uma saia muito curta, você pode voltar para casa que, você não entra. Não adianta, que você não vai trabalhar. Você tem que vir decente trabalhar...”

(Operadora de *telemarketing*. 25.set. 2004)

A outra forma – a empresa exige “traje social” para se trabalhar em determinadas operações. Perguntado sobre a razão dessa determinação – posto que o trabalho não se realiza sob a vista do cliente externo –, um dos operadores respondeu que o figurino ajuda na composição da “personagem” que é preciso criar para fazer o atendimento.

“Agora, eu estou num produto que presta serviço para uma empresa. É um cartão corporativo, e somos intitulados 'consultores de negócios'. Então, a gente recebe o mesmo salário, somos operadores da mesma forma, mas somos diferenciados dos demais. [Na] nossa operação, todo mundo trabalha de traje social – é uma exigência do cliente. Você acaba se distanciando

dos demais... você não consegue ter mais uma relação com uma pessoa que use *dread*, *piercing*, alargador na orelha, porque não faz mais parte do seu perfil, não está mais no *target*. A gente diz [que [e] *target* tudo aquilo que serve para nós; o que não serve é “não *target*”. Então, não nos misturamos mais com os operadores normais...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05, grifo nosso)

Estabelece-se, portanto, uma divisão entre iguais. Para atender às exigências de um novo cliente, não só a vestimenta, mas também os horários de trabalho são alterados, apoiados na convenção coletiva, que reza 36 horas semanais de trabalho. Esse grupo trabalha 7 horas e 20 minutos por dia, com uma hora de almoço. Fazendo um rodízio na equipe, pode-se dar atendimento no horário comercial – o público-alvo dessa campanha são pessoas jurídicas – sem com isso ampliar a jornada ou pagar horas extras.

Frente a essas várias situações adversas, os trabalhadores encontram seus meios para fazer face às normas disciplinares que julgam excessivas, e Simone Weil (1979 *apud* Leite, 1994, p. 64) ilustra de maneira contundente os recursos que criam para se esquivar do controle.

É através dos meios mais grosseiros, usando, como estimulante, ao mesmo tempo, a sujeição e a isca da gratificação – em suma – por um método de domesticação que não se dirige a nada do que é propriamente humano, doma-se o operário como se doma um cão, combinando o chicote com os pedaços de açúcar. Felizmente não alcançam nunca um êxito total, porque nunca a racionalização é perfeita e porque, graças a Deus, o chefe da oficina não conhece nunca tudo. Restam meios de tirar o corpo fora, mesmo para um operário não qualificado (Weil, 1979 *apud* Leite, 1994, p. 64).

Os trabalhadores foram paulatinamente construindo formas de negar o controle demasiado, e são essas formas de rompimento com a

rigidez que surgem no ambiente de *telemarketing*, instaurando uma cumplicidade silenciosa entre colegas, que nem sempre precisam ser declaradas.

Entre as interdições impostas aos operadores nas centrais de atendimento, estão a de falar ao telefone celular e a de fazer ou receber ligações externas particulares, que são bloqueadas pelo sistema. Uma das formas de burlarem essas normas é gerando solidariedade, em princípio negada pela organização do trabalho. O depoimento que segue mostra como, embora lhe tenha sido suprimido um trecho, a pedido do entrevistado.

“É muito complicado o que eu vou falar: eu trabalho numa PA [em] que a minha discagem não é automática, e eu descobri uma forma de fazer ligação pessoal. (...) Faço a ligação e estou com o *head*, então, todo mundo pensa que eu estou trabalhando e, então, eu converso, brigo, falo com a minha mãe, ligo para o banco... depois eu faço uma cena... deixo alguma coisa cair no chão e volto a trabalhar.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

“Eu percebi uma menina, uma vez, que estava fazendo uma ligação externa, porque ela estava rindo, e você percebe quando a pessoa está falando com um cliente... e eu vi que a postura dela não era de quem estava falando com cliente. Quando ela acabou, fez o ritual, abaixou, pegou a caneta, levantei e fui até a PA dela e disse: 'Fulana, quando você estiver conversando, põe o celular na orelha, porque as pessoas podem passar e ver que você está falando de uma forma alterada e vão perceber', e ela me agradeceu. Eu não disse que ela estava fazendo ligação externa, não falei que ela estava burlando o sistema e hoje ela é super-minha amiga. Eu não tinha contato com ela, mas eu dei um toque e não disse em momento algum que ela estava fazendo algo de errado. Mas, se eu chegasse no intervalo e falasse: 'Ai, eu vi você fazendo uma ligação...', ela iria negar e', na primeira oportunidade, iria me delatar...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

Sobre compartilhar com os colegas os “achados” para contornar as regras do trabalho, os entrevistados relatam estabelecer determinados olhares e gestos que confirmam uma “partilha silenciosa”:

“As pessoas percebem, mas ninguém fala um para o outro. É como um saber inconsciente.”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

As situações são inusitadas, seja por ser um ambiente predominantemente composto por jovens que buscam a descontração de maneira criativa, seja porque, ao mesmo tempo, revela a ambigüidade cotidiana vivida por esses trabalhadores, pois, de um lado, a fala é o movimento no trabalho, mas, por outro, não podem se comunicar entre si. A alternativa encontrada por essa equipe para transgredir as regras da não comunicação e também suavizar as pressões pela ampliação das vendas foi aprenderem a LIBRAS, língua brasileira de sinais:

“Minha supervisora vai fazer preleção para falar alguma coisa [com] que ninguém concorda, sempre cobrando venda todos os dias da vida dela, coitada... no começo, a gente se estressava; agora, ninguém mais [se] estressa, e ela acha que todo mundo está prestando atenção. Tem um operador [de] que[m] o irmão dá aula para surdos e mudos e tem um livro de piadas em linguagem de sinais, e nós aprendemos, e ele traz esse livro e fica contando piada... enquanto a supervisora fica cobrando estatística, venda... a gente ri e ela se acha a pessoa mais importante do mundo, porque parece que está todo mundo olhando para ela... porque ela fica no meio do corredor, de costas para a janela, e esse meu amigo fica sentado próximo à janela. É muito criativo. É assim que funciona...”

(Operador de *telemarketing*. Empresa A. 27.mai.05)

A recomendação técnica tripartite do Ministério do Trabalho prevê pausas regulares, além das destinadas ao lanche e das idas ao *toilette*.

4.3. instituir pausas no trabalho de atendimento, incluídas na jornada normal de trabalho, uma vez que há sobrecarga muscular estática no pescoço, ombros, dorso e membros superiores, evidenciadas nas análises ergonômicas do trabalho em *call center*, adotando-se uma pausa de 10 minutos a cada 90 minutos trabalhados, atendendo ao disposto na alínea 'b' do item 17.6.3 da NR17 (MTE, 2005, p. 7).

Posto que as chefias não permitem essas pausas, os operadores “criam” suas próprias “pausas clandestinas”, conforme denominadas por Lallement (2003, p. 29). São suspensões temporárias e propositais geradas pelos operadores, que visam amenizar a carga de trabalho e o ritmo determinado pela tecnologia. São mecanismos que descobrem gradativamente para “derrubar”⁶⁷ o sistema ou apertar o botão que desliga e religa a máquina, sem que a supervisão perceba.

Durand aponta as altas taxas de morbidade em profissões para as quais as empresas ou as chefias exigem muita rapidez, posto que há um desnível entre a velocidade de execução e a responsabilidade intrínseca ao trabalho. Cita como exemplos as telefonistas e os operadores de segurança, entre outras. E pode-se transpor essa situação aos teleoperadores. A Francetelecom, inquieta com a ocorrência de quatro suicídios nas centrais de atendimento, encomendou ao sociólogo do trabalho Philippe Zarifian⁶⁸ pesquisa específica sobre o assunto.

⁶⁷ Jargão da área da informática para indicar a interrupção abrupta de uma ligação ou conexão.

⁶⁸ Seminário de pesquisa GERS/Iresco/França em 01.março.2004: Da ética ao trabalho: Sofrimento e resistências com Philippe DAVEZIES, médico, professor-pesquisador em

Possivelmente concorrem para esse estado – em que em pouco tempo se encontram os operadores – a repetitividade do trabalho, o ritmo em que deve ser realizado e o controle da supervisão. Na pesquisa realizada por Durand em diversas situações de trabalho – entre elas, as de centrais de atendimento –, os operadores ouvidos crêem que a repetitividade é sinal de uma “deformação profissional” resultante da sobrecarga de trabalho. Dizem “deformação” porque entendem que o desenvolvimento e o desfecho de uma grande parte das ligações leva os operadores a se desligarem do que ouvem e mesmo da fala que eles próprios reproduzem, sintoma de perda de concentração. Nesse estudo, os operadores que trabalhavam como suporte técnico de informática relataram a dificuldade em conectar os pensamentos entre ligações ininterruptas. Nesse trabalho, não há “dias de pico” para a velocidade – ela é uma constante, todos os dias são exatamente iguais e ao mesmo tempo diferentes, pois os interlocutores são sempre outros.

As solicitações de dispensas médicas registradas pelos sindicatos revelam uma face pouco humana dessa organização de trabalho.

“A gente usa muito isso, levanta e diz ‘vou no médico, porque eu não estou bem, não vou poder atender’.”

(Operador de *telemarketing*. 09.abr.2002)

A despeito da imposição de ritmos intensos, pode-se dizer que o trabalho prescrito não é igual ao executado, uma vez que os trabalhadores mobilizam uma série de qualificações *tácitas* e *técnicas* que viabilizam as tarefas de maneiras muitas vezes distantes das estabelecidas pelas normas e procedimentos. Essa atitude do coletivo é indicativa, para os detentores dos meios de produção, de que suas

tentativas de controle desses trabalhadores são “sucessos parciais”, como define Harvey, pois os capitalistas não conseguem atingir plenamente os objetivos que se propõem, quais sejam, os de lograr um máximo de produtividade associado à intensificação do trabalho.

Encerramos este capítulo com as palavras de um consultor empresarial que reconhece a imagem negativa do setor, quer para os que trabalham no *telemarketing*, quer para os clientes abordados.

O trabalho nas centrais de atendimento é penoso fisicamente e nervosamente (uma boa parte da imagem negativa é originada por essas razões). Será mentiroso de se negar. Passar várias horas do dia ao telefone, com clientes exigentes e diferentes, demanda muita atenção e energia. A pressão resulta em um grande número de problemas, mesmo mínimos. Em tempo real – isto é, imediatamente –, exerce uma pressão psicológica importante sobre os operadores (Caïazzo, 2000, p. 126).

Assim, Caïazzo mostra que as críticas dirigidas ao setor quanto ao ritmo e à intensificação do trabalho não provêm apenas do campo acadêmico ou jornalístico, mas reitera a impossibilidade de se desprezarem as condições de trabalho vividas por esses jovens, mesmo pela esfera empresarial.

Considerações Finais

O comércio é por essência satânico
Charles Baudelaire

A análise das formas que assume a racionalização do trabalho em *telemarketing* constituiu o objeto desta pesquisa. Centrais de atendimento a distância, *call centers*, *telemarketing* – diferentes denominações designam uma nova forma de trabalho que se expande em número de empresas e postos de trabalho, nos países industrializados em geral e no Brasil, em particular.

Categorias analíticas selecionadas – tecnologia, tempo e espaço – permitiram a compreensão de aspectos da racionalização do trabalho realizado a distância. A partir da articulação das categorias citadas com as relações de gênero e geracionais observadas nas empresas pesquisadas logrou-se ampliar a compreensão das relações sociais nas centrais de atendimento e suas expressões no controle do e no trabalho. Jovens e mulheres, ou melhor, sobretudo jovens mulheres, com alto nível de escolaridade, se comparado com os trabalhadores no Brasil, caracterizam a força de trabalho predominante no setor.

A hipótese que norteou esta tese refere-se, em primeiro lugar, à permanência das categorias selecionadas – tecnologia, tempo e espaço – enquanto elementos-chaves na racionalização e na organização do trabalho, tal como já analisadas historicamente por Elias e Thompson e discutidas no capítulo III.

Um segundo aspecto é formulado no interior de uma mesma hipótese. Observa-se no *telemarketing* uma nova configuração, novas possibilidades e potencialidades, em termos de racionalização, traduzidas em intensificação e controles do trabalho. Uma nova forma

de trabalho, o realizado a distância, amplia espaços, desafia a geografia e comprime o tempo, intensificando o esforço humano. Os aspectos que informam a hipótese desta tese foram comprovados na pesquisa realizada no Brasil, complementada com outras, desenvolvidas em outros países, sobretudo a França, pelas razões já apontadas na introdução.

Os controles do *tempo* no trabalho e na vida social sofreram transformações no decorrer da história – nas análises citadas, apreende-se que seu emprego esteve continuamente atrelado à exploração no trabalho. Assim, a passagem da percepção do tempo orientada pelas tarefas fortemente vinculadas à natureza para outra forma de percepção, a controlada pelo relógio, que desvenda como, a partir de então, a articulação entre tempo e produção capitalista, para o mercado, mobilizou desde cantigas e relógios a *softwares*, instrumentos capazes de mensurar o tempo despendido no labor e estabelecer controles cada vez mais sofisticados sobre os trabalhadores.

Prosseguindo nessa lógica, a racionalização no sistema capitalista encontra no setor de *telemarketing* uma proposta de tipo novo, reafirmando a hipótese desta tese. Proposta essa considerada em constante mudança, tendo em vista a pujança da reformulação e da inovação presentes na tecnologia e nas formas de organização do trabalho.

As observações *in loco* nas empresas pesquisadas complementam as informações obtidas nas entrevistas com operadores e gerentes e permitem afirmar que, no presente, a racionalização do trabalho em *telemarketing* significa controlar a produção por meio de seus tempos, considerando pausas e interrupções, registrando e assinalando o tempo envolvido no trabalho efetivamente.

Além disso, gravar e mensurar cada atendimento possibilita, por um lado, informar novas maneiras de racionalização, elementos de análise para a formulação de possibilidades mais eficazes e objetivas de atendimento a distância ao cliente; por outro lado, trata-se de instrumento de controle e pressão por maior agilidade nos referidos atendimentos e, conseqüentemente, produtividade.

O caminho que conduz à “sociedade 24 horas” tem gradativamente instituído uma mudança no paradigma temporal, estabelecendo horários de trabalho desarticulados do movimento mais geral da sociedade. E é possível afirmar que a própria expansão do setor de *telemarketing* vincula-se a esse modelo.

Depreende-se que o desenvolvimento tecnológico que possibilitou a criação de *call centers* possibilitou também sofisticados controles do tempo e dos mecanismos de intensificação do trabalho e imposição de disciplina aos trabalhadores. O rígido controle do tempo foi apreendido na organização do trabalho, nas atitudes das chefias intermediárias e até mesmo em detalhes da vida cotidiana dos trabalhadores, tais como a fragmentação do tempo em minutos e segundos, ao se referirem às pausas para lanche, ao descanso e ao tempo despendido no transporte, entre outros.

A análise de pesquisas selecionadas desenvolvidas sobre *call centers* em diferentes países informa que, se os números diferem de região para região, não divergem no que concerne à racionalização do trabalho, observando-se uma homogeneização em termos de tecnologia e dos princípios que norteiam essa racionalização. Elas são unânimes em destacar que o trabalho desenvolvido nessa atividade do setor terciário se aproxima das concepções acerca do praticado na indústria industrial, especialmente no que diz respeito ao controle do tempo e dos movimentos, expressos pela voz dos operadores. Esses métodos de organização do trabalho assemelham-se aos do trabalho

industrial, lembrando caricaturalmente a esteira automática retratada em *Tempos Modernos*, por Charles Chaplin. A repetição é recorrente nas falas modeladas por *scripts* predefinidos cuja flexibilidade de aplicação é consentida em situações que aumentem a produtividade e, conseqüentemente, o lucro.

De acordo com entrevistas com a direção das empresas pesquisadas, os jovens trabalhadores em *telemarketing* são “a massa a ser modelada”. Para tanto, privilegia-se como critério seletivo a vivência cotidiana de relações familiares respeitadas, consideradas relevantes para as relações de trabalho. Também a origem socioeconômica é fator decisivo no momento da contratação, tendo em vista que não há seleção de jovens oriundos das classes mais favorecidas, principalmente por considerarem que estes não se submetem ao ritmo e à pressão exigidos nessa atividade e, portanto, não são “moldáveis”.

Os trabalhadores selecionados pelas empresas de *telemarketing* são predominantemente mulheres, jovens, afro-descendentes, homossexuais, transexuais, obesos, enfim, pessoas freqüentemente rejeitadas em postos de trabalho que envolve o contato *vis-à-vis*, relegando-os a permanecerem *escondidos* de uma sociedade de consumo que privilegia certos padrões estéticos.

Na visão empresarial, esse setor é marcado por relações mais democráticas e despojadas de preconceitos, pois seleciona trabalhadores que, tendo boa dicção, são recusados por outras razões pelo mundo do trabalho. De fato, essa postura expressa uma forma – adotada pelo capitalismo – de apropriação de segmentos estigmatizados pela sociedade, pois tanto empresários quanto operadores reconhecem que essas pessoas, que vivenciam o preconceito não só no campo do trabalho, ao encontrar esse emprego,

serão mais produtivas e se submeterão mais às regras e à disciplina impostas pelo trabalho.

O predomínio de jovens mulheres no setor confirma a hipótese de que o trabalho fragmentado e sem reconhecimento social, sobretudo o que se desenvolve sob forte pressão e controle do tempo, se configura como um espaço feminino. Na visão empresarial, o predomínio de mulheres nesse espaço produtivo é tido como “natural”, justificando essa concentração com o fato de a jornada parcial ser preferida por mulheres. Essa postura realimenta a construção social da divisão sexual do trabalho, que relega às mulheres postos que lhes permitam conciliar trabalho produtivo e reprodutivo. Além disso, ainda de acordo com a visão empresarial, os clientes preferem ouvir uma voz feminina ao telefone, somado ao fato de que são consideradas mais pacientes e de terem mais “jeito” para lidar com o público. Ao demandarem uma qualificação relacionada à sensibilidade, privilegiam outro segmento da população, também prejudicado pelo preconceito: os homossexuais, a quem se destinam, segundo os entrevistados, predominantemente atividades ligadas à estética e à moda.

Parafraseando Frigotto (2004, p. 181), ao analisar o jovem, a educação e o trabalho no Brasil, pode-se afirmar que o *telemarketing* tem um “rosto definido”. Trata-se de filhos de famílias de baixa renda, cujos pais se inscrevem, em sua grande maioria, em profissões que demandam pouca qualificação; não tiveram acesso à educação não apenas circunscrita à escolaridade formal, mas à formação mais geral ligada às artes, à informação etc. Assim, de acordo com as entrevistas, expressam que vivem uma ascensão social, por não se inscreverem na condição de “colarinhos azuis”, que metaforicamente caracteriza os operários. No entanto, tampouco pertencem aos “colarinhos brancos”, símbolo de um *status* mais alto, nem aos “colarinhos rosa”, que identificam ocupações femininas como a

enfermagem. Constituem um grupo de trabalhadores do setor de serviços de “colarinhos furta-cores”, que assim designamos por incorporarem características “azuis” do setor industrial, “brancas” do setor de serviços e “rosa” das profissões predominantemente femininas e, além disso, pela presença marcante de negros e homossexuais, que portam suas próprias “cores” – leia-se “estigmas” – na sociedade.

Para esse segmento, a educação surge como um sonho permanente a ser conquistado, e encontram dificuldades de viabilizar seu projeto educacional em razão da privatização do ensino superior e das chances limitadas de ingressarem nas universidades públicas, em função de sua trajetória escolar. As empresas, por sua vez, passam a difundir a premência de trazer para si a responsabilidade pela formação dos trabalhadores. Nesse sentido, criam instâncias educacionais com valores inteiramente relacionados aos objetivos do capital e distantes da formação integral desses indivíduos.

Assim, a “escola *delivery*”, criada no interior da própria empresa, atua no mesmo sentido das escolas analisadas por Thompson, cujo papel era inculcar a moral para o trabalho, baseada na disciplina e na obediência. Essas escolas determinam a observância de normas disciplinares antes mesmo do ingresso ao ensino concedido, configurando mais uma faceta da “arte de modelar” alunos-trabalhadores. A educação desenvolve valores e informações de acordo com os interesses das próprias empresas.

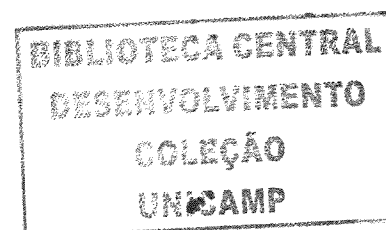
A organização do trabalho, por sua vez, constitui um arcabouço disciplinar rígido, com especificidades que não permitem afirmar a conformação de um modelo exclusivo de princípios administrativo-organizacionais. Se, por um lado, há características próximas ao modelo industrial, tal como o trabalho repetitivo e o controle dos tempos e dos movimentos, há, por outro, a incorporação de elementos

diferenciados na produção, tal como a “presença” do cliente na “linha de montagem”, que irá, ele mesmo, contribuir para a determinação da cadência e para a agilidade no atendimento.

A pressão por maiores índices de produtividade delinea um quadro das condições de trabalho desfavoráveis para os trabalhadores. Essas situações são reais manifestações de assédio moral, com visíveis danos à saúde física e mental dos operadores de *telemarketing* e são apontadas pelos operadores como a principal causa de seu afastamento, o que explica os altos índices de rotatividade nessas empresas.

Analisando o trabalho bancário, Geraldo Romanelli (1978) destaca trabalhadores que ingressavam nas instituições bancárias com o firme propósito de associar o trabalho de período parcial e os estudos de nível superior, para então prosseguir na carreira que se formassem. Os salários pouco atraentes oferecidos nessas profissões mantinham-nos nos bancos e consolidavam o cenário de um trabalho “provisório pouco a pouco definitivo”. No caso dos operadores de *telemarketing*, esse emprego é exatamente o contrário – é um trabalho “definitivamente provisório”, por não suportarem as condições vigentes.

A constatação da alta incidência de síndrome do pânico e depressão entre esses trabalhadores – que a atribuem às condições que enfrentam cotidianamente – leva à identificação de um campo importante a ser pesquisado por profissionais que articulam saúde e trabalho. Da mesma forma, outros estudos podem ser desenvolvidos nessa área. Entre eles, analisa-se o processo de terceirização – principalmente o da “terceirização internacional” –, destacando-se a divisão internacional do trabalho e seus desdobramentos na economia e nas formas de exploração da força de trabalho.



Está em curso um movimento de terceirização internacional apoiado no avanço tecnológico, especialmente devida à possibilidade de transmissão da voz via internet, inaugurando uma *nova geografia* que desconsidera barreiras territoriais e favorece o deslocamento de serviços de empresas sediadas nos países centrais em direção aos periféricos, onde o custo de instalação e da força de trabalho, além dos incentivos fiscais oferecidos por países periféricos, são fatores que levam a ampliar a acumulação do capital nas empresas. Reduzem os gastos das empresas.

Empresários brasileiros procuram se inscrever nessa perspectiva, divulgando seus serviços para atrair contratos estrangeiros. Como se viu nesta tese, essas iniciativas não têm sido acompanhadas por um debate mais amplo, que discuta as reais condições impostas pelos países ricos, que reforçam as desigualdades entre trabalhadores no mundo todo. Ilustramos essa afirmação citando apenas três dos países que já fazem isso em grande escala: Índia, Marrocos e Tunísia.

A estratégia mercadológica adotada pelas empresas brasileiras para suprirem a lacuna do idioma é pautada na característica pessoal que identifica, no senso comum, o povo brasileiro internacionalmente: a simpatia e o poder de comunicação. O mote adotado pela esfera empresarial é: “o brasileiro tem o DNA do atendimento”. Será, portanto, o mesmo “homem cordial” de que falava Sérgio Buarque de Holanda já em 1936?

O Brasil significa custos menores, redução relevante do valor-trabalho, quando comparado aos EUA, por exemplo. Mas, embora esse custo seja idêntico ao da Índia, os brasileiros são apontados nas pesquisas como mais produtivos e mais rápidos no atendimento aos clientes. Assim, “a cordialidade” brasileira pode ser traduzida em

números relacionados à maior produtividade, crescentes também pela pressão do desemprego.

Entretanto, mesmo com a adoção de uma verdadeira “pedagogia do medo” praticada nas centrais de atendimento e com os dados pouco favoráveis da conjuntura nacional, esses jovens trabalhadores abandonam as empresas por não suportarem as condições de trabalho, resultando em altos índices de rotatividade e de absenteísmo. Um dos principais motivos para essa decisão é a intensificação do trabalho, com seu ritmo crescente e a pressão pelo alcance das metas.

A partir desses aspectos, esta tese procura estabelecer um diálogo com Jean-Pierre Le Goff, cuja compreensão do atual estágio do capitalismo define como uma “barbárie doce”, um processo intenso de desumanização do trabalho, que desorganiza significações construídas socialmente, procurando inibir a ação dos trabalhadores.

No entanto, a coleta de inúmeras informações relacionadas ao objeto desta pesquisa também revelou a existência de umas poucas formas de *telemarketing*, que visam respeitar as características pessoais dos trabalhadores, imprimindo ritmos e condições de trabalho mais adequadas aos limites humanos, mostrando que outra condição de trabalho é possível.

Encerramos adaptando uma proposição de Luciano Vasapollo: só a classe trabalhadora poderá defender a tese de que “um outro *telemarketing* é possível” e, nesse sentido, esperamos ter contribuído para uma reflexão mais crítica sobre o trabalho e as relações sociais que o envolvem.

Bibliografia

ABRAMO, Helena Wendel. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. In: NOVAES, Regina e VANNUCHI, Paulo. *Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

ADORNO, Theodor. Tempo livre. In : *Palavras e sinais*. São Paulo: Editora Vozes, 1995.

ALONZO, Philippe. Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu. In: *Travail et Emploi* n.76, 1998.

_____ Philippe. *Femmes et Saliariat : l'inégalité dans l'indifférence*. Paris : L'Harmattan, 2000.

ANTAS Jr., Ricardo Mendes. *Território e regulação: espaço geográfico, fonte material e não-formal do direito*. São Paulo: Humanitas, 2005.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, Ricardo e SILVA, Maria Aparecida Moraes (orgs.). *O avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ATAC. *Quand les femmes se heurtent à la mondialisation*. Paris: Mille et une nuits, 2003.

BARRETO, Margarida. *Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações)*. São Paulo: EDUC, 2003.

BATISTA, Analia Soria e CODO, Wanderley. O trabalho e o tempo. In: JACQUES, Maria da Graça e CODO, Wanderley. *Saúde mental & trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BATT, Rosemary. Work organization, technology and performance in costumers services and sales. In: *Industrial and Labor Relations Review*. Estados Unidos, v. 52, n. 4, julho, 1999.

_____. Explaining wage inequality in telecommunications services: customer segmentation, human resources practices and union decline. In: *Industrial and Labor Relations Review*. Estados Unidos , v. 54, n. 2a, 2001.

BATT, Rosemary e MOYNIHAN, Lisa. The viability of alternative call centre production models. In: *Human Resource Management Journal*. Estados Unidos, v.12, n. 4, 2002, págs. 14-34.

BATT, Rosemary, DOELLGAST, Virginia e KWON, Hyunji. *The U.S. Call center industry 2004: national benchmarking report*. Estados Unidos, Cornell University, 2004.

BATT, Rosemary, DOELLGAST, Virginia e KWON, Kyunji. A Comparison of Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers. In: *Offshoring White-Collar Work – The Issues and Implications*, Washington, D.C.: Bookings Institution, 2005.

BATTAGLIOLA, Françoise. *Histoire du travail des femmes*. La Découverte, Paris : 2004.

BATTAGLIOLA, Françoise et al. *Dire sa vie:: entre travail et famille*. CNRS, Centre de Sociologie Urbaine/IRESO e Travail et Mobilités/ Université Paris X. Paris, 1991.

BAUDELLOT, Christian e GOLLAC, Michel. *Travailler pour être heureux ? le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard, 2003.

BEAUD, Stéphane e PIALOUX, Michel. *Retour sur la condition ouvrière*. Paris : Fayard,1999.

BEAUD, Stéphane e WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte, 2003.

BERARD, Denis et al. *Le teletravail en question*. École Central de Lyon e Montarnal, 2001.

BERNOUX, Philippe. La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail. In : *Sociologie du travail* . Paris, v. 1, janeiro-março, 1979.

BERTAUX, *Destinos pessoais e estruturas de classe*. Rio de Janeiro: Zahar editores,

1979.

_____. *Les récits de vie*. Paris : Nathan Université, 1997.

BERTHET, Michel e CRU, Damien. Travail prescrit réel et santé au travail : de nouveaux modes d'intervention ergonomique ? *Travail et Emploi*. Paris, n. 96, 2003.

BERTIN-MOUROT, Bénédicte. La participation des femmes a d'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : 4 études de cas. In : *Les cahiers du MAGE*. Paris, n.1, 1997.

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.

BOUFFARTIGUE, Paul (org.). *Le retour des classes sociales*. Paris: La Dispute, 2004.

BOUFFARTIGUE, Paul e BOUTEILLER, Jacques. L'érosion de la norme du temps de travail. *Travail et Emploi* . Paris, n. 92, outubro 2002.

BOUFFARTIGUE, Paul e BOUTEILLER, Jacques. *Durée du travail et déclin de la norme du temps de travail : le sens de la mesure*. Séminaire LEST, 12.nov.2001.

BOUFFARTIGUE, Paul e ECKERT, Henri. (orgs.) *Le travail a l'épreuve du salariat : a propos de la fin du travail*. Paris : L'Harmattan, 1997.

BOURDIEU, Pierre. Les modes de domination. In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, n. 2-3, junho, 1976.

BOUTET, Josiane (org.). *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan, 1995.

_____. Au cœur de la nouvelle économie, l'activité langagière. *Sociolinguistica*. Setembro, 2004.

BUSCATTO, Marie. Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*. Paris, 44 (1), 2002, 99-117.

_____. La prescription à l'épreuve de la « personnalité » L'exemple de la relation téléphonique dans un centre d'appels. In: Actes du 37^{ème} Congrès de la SELF ; Aix-en-Provence : 2002 a.

_____. Des managers à la marge : stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire.

Revue française de sociologie. Paris, n. 43 (1), 2002b.

CAÏAZZO, Bernard. *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*. Paris : DUNOD, 2000.

CETTE, Gilbert. *Le temps partiel en France*. Rapport La Documentation Française. Paris : 1999.

CHABAUD-RYCHTER, Danielle e GARDEY, Delphine. *L'engendrement des choses : des hommes, des femmes et des techniques*. Paris : éditions des archives contemporaines, 2002.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLOT, Yves. *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF, 2002.

COSSALTER, Chantal. Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances : continuité et rupture dans la dynamique d'organisation. *Réseaux*. Paris, n.114 – FTR & D/ Hèrmes Sciences Publications – 2002.

COSSALTER, Chantal e VENCO, Selma. Les plateaux téléphoniques dans les banques en France et au Brésil. *Revue Travail et Emploi*. Paris, jan-fev, 2006.

COUSIN, Olivier. Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*. Paris, 44(2002) 499-520.

CUNHA, Luiz Antonio. *O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização*. São Paulo: Unesp, 2000.

DANIELLOU, François, LAVILLE, Antoine, TEIGER, Catherine. Ficção e realidade do trabalho operário. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, n. 17- outubro, novembro, dezembro, 1989.

DASSA, Sami e MAILLARD, Dominique. Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation. In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, n.115, dezembro, 1996.

DAUNE-RICHARD, Anne-Marie. La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes. In : MARRY, Catherine, MARUANI, Margaret. *Le travail du genre : les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris : La

Découverte, 2003.

DAVIES, Annette e THOMAS, Robyn. *Resistance, new public management and managerial identities: a poststructuralist reading*. 21^a. Conferência Anual de Processos de Trabalho, abril/ 2003.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Tempo, Trabalho e Gênero. In: COSTA, A et al. *Reconfiguração das Relações de Gênero no Trabalho*. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

DEJOURS, Christophe. Centralité du travail et théorie de la sexualité. In : *Revue Adolescence*, 1996.

_____. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

_____. *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard, 2000.

_____. Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation? In : *Travailler*, 2004, 11, 25-40.

DEJOURS, Christophe e MOLINIER, Pascale. Le travail comme énigme. In : *Sociologie du Travail* n.HS, 1994.

DESSUS, Noémi e TOUATY. *Les employés des centres d'appels ou la flexibilité sous toutes ses formes*. MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION NATIONAL ET DE LA RECHERCHE. Paris : 2002

DEVETTER, François-Xavier. Vers une nouvelle norme des temps de travail ? temps subis ou temps choisis? In : *Formation Emploi*. Paris, n. 78, 2002.

DEVREUX, Anne-Marie. Les rapports sociaux de sexe : un cadre d'analyse pour des questions de santé ? In : AÏACH, Pierre et all. *Femmes et hommes dans le champ de la santé : approches sociologiques*. Paris: éditions ENSP, 2004.

_____. (coord.). Les résistances des hommes au changement. In: *Cahiers du genre*. Paris : L'Harmattan, n. 36, 2004.

DI RUZZA, Renato. La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques. In : *Revue de l'IREs* (Institut de Recherches Economiques et Sociales). Paris, n.43, 2003.

DUMOULIN, Philippe et al. *Travailler en réseau ; méthodes et pratiques en*

intervention sociale. Paris : Dunod, 2003.

DURAND, Jean-Pierre. *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Seuil, 2004.

DURAND, Jean-Pierre e GIRARD, Sylvain. Attribution, perception et négociation de la charge de travail. *Les cahiers d'Évry*. Évry, Centre Pierre Naville, maio, 2002.

ECONOMIC AND INDUSTRIAL DEMOCRACY. Número especial: Call centre job and regions in the new economy. Suécia, v. 22 n.1, fevereiro, 2001.

ELIAS, Norbert. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

ENGRAND, S. e GADREY, N. *Mobilité et formation: la gestion de la main d'oeuvre féminine*. Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi, 1990.

ETTIGHOFFER, Denis. *L'entreprise virtuelle*. Paris: Editions D'organisation : 2001.

EVANS-PRITCHARD, E.E. *Os Nuer*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

FERNANDES, Sonia Regina, DI PACE, Daniela, PASSOS, Maria Fabiana. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, Maria da Graça e CODO, Wanderley. *Saúde mental & trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2002.

FERNEX, Alain. Intensification du travail : les paradoxes du nouveau paradigme. In :DELAUNAY, Jean-Claude. *La mondialisation en question*. Paris : L'Harmattan, 1999.

FONTENELLE, Isleide Arruda. *O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. São Paulo: Vozes, 1977.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva*. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Juventude, trabalho e educação no Brasil : perplexidades, desafios e perspectivas. In: NOVAES, Regina e VANNUCHI, Paulo. *Juventude e sociedade*:

trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

FORTINO, Sabine. *La mixité au travail*. Paris : La Dispute, 2000.

_____. *Rapports sociaux de sexe et classe sociales*. In : BOUFFARTIGUE, Paul (org.). *Le retour des classes sociales*. Paris : La Dispute, 2004.

GALASSO, Leonilde Mendes Ribeiro. *Humor e estresse no trabalho:fatores psicossociais e benéficos no trabalho dos operadores de telemarketing*. São Paulo. Tese doutorado - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, 2005.

GARDEY, Nicole. *L'engendrement des choses*. Paris : Editions des Archives Contemporaines, 2002.

GARDEY, Delphine e LÖWY, Ilana (orgs.). *L'invention du naturel: les sciences et la fabrication du féminin et du masculin*. Paris : Editions des archives contemporaines, 2000.

GEORGES, Isabel. *Travail et trajectoires de femmes dans des emplois de télécommunications en France et Allemagne*. Paris. Tese doutorado - Universidade Paris VIII, 2000.

GOFFMAN, Erving. *L'arrangement des sexes*. Paris: La Dispute, 2002.

GOLLAC, Michel e VOLKOFF. Citius, altius, fortius, l'intensification du travail. In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, n. 114, setembro, 1996.

_____. *Les conditions de travail*. Paris: La Découverte, 2000.

GOMES JUNIOR, Admardo Bonifácio. *Gestão e subjetividade no trabalho de teleatendimento*. Dissertação mestrado - Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

GONTIER, Geneviève. *Le télétravail vague de fond ou engouement passager*. Centre D' Etudes De L'Emploi. Paris, Dossier 4 Nouvelle série, 1994.

GRENIER-PEZE, Marie. Contrainte par corps: lê harcèlement moral. In: *Travail, genre et sociétés*. Dossier: harcèlement et violence, les maux du travail. Paris: L'Harmattan, 2001.

GUBERT, Kênia Bauermann. *Os determinantes da atividade em uma central de atendimento: o caso do disque-saúde*. Dissertação mestrado - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2001.

GUIMARÃES, Áurea. Indisciplina e violência: a ambigüidade dos conflitos na escola. In: AQUINO, Julio Groppa. *Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

HAICAULT, Monique. *Travail a distance et/ou travail a domicile : le télétravail – nouvelles fomes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires*. Document Seminaire Laboratoire d'Economie et de sociologie du travail/ Université Aix-en-Provence, julho, 1998.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Atlas, 1989.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez Editora, 1996.

_____. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. Assédio Moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. In: *RAEeletrônica*, v.3 n.1 jan-jun/2004. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

HIRATA, Helena. *Les paradigmes sociologiques à l'épreuve des catégories de sexe : quel renouvellement de l'épistémologie du travail?* IX Journée de sociologie du travail, Paris 27 e 28/11/ 2003.

_____. *Nova divisão sexual do trabalho? um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.

HIRATA, Helena e DOARE, Hélène. Les paradoxes de la mondialisation. In: *Cahiers du Gedisst*. Paris, n.21, 1998.

HIRATA, Helena et al. *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris: PUF, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2002.

HOCHSCHILD, Arlie Russel. *The managed heart: comercialization of human feeling*. Califórnia: University of Califórnia Press, 2003.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

HOLTGREWE, Ursula. *Recognition, intersubjectivity and service work: labour conflicts in call centres*. Paper apresentado na 18ª Conferência Internacional sobre processos de trabalho, Strathclyde University, Glasgow, 2000.

_____. *Managing flexibility at organisational boundaries: the case of telephone call centres in Germany*. Conferência Internacional "Real work in a virtual world: the human impact of organisational transformation in a digital global economy". Viena, Áustria, maio 2003.

HUWS, Ursula. *The making of a cybertariat: virtual work in a real work*. New York: Monthly Review Press, 2003.

IANNI, Octavio. Dialética das relações raciais. In: *Estudos Avançados*. São Paulo, v.18, n. 50, 2004.

INST, Instituto de saúde do trabalhador/Central Única dos Trabalhadores. *Telemática. Cadernos de Saúde do Trabalhador*. São Paulo: CUT, 2000.

JAEGER, Christine e LINHART, Danièle. *Une caisse d'allocations familiales en progrès : la gestion moderne de la misère*. Réseaux. Paris, n. 91, septembre-octobre ,1998.

JEFFERYS, Steve e BEYER, Frederik. *L'efficacite manageriale : une recherche comparative entre British telecom et France telecom*. Documento Confidencial.

JINKINGS, Nise. *Trabalho e resistência na 'fonte misteriosa': os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. São Paulo: Boitempo, 2002.

JOHANSEN, Aslaug e GAUTHRONET, Serge. *Emploi, Métiers et Conditions de Travail sur les plates-formes téléphoniques au sein du secteur financier*. Projet Européen ADAPT - Ministère du Travail, de Emploi et de la Formation Professionnelle. Paris, 1999.

KERGOAT, Danièle. Em defesa de uma sociologia das relações sociais. In: KARTCHEVSKY, Andrée et al. *O Sexo do trabalho*. São Paulo : Paz e Terra, 1987.

KERGOAT, Danièle et al. *Les infirmières et leur coordination 1998-1989*. Paris : éditions Lamarre, 1992.

KERGOAT, Danièle. Le rapport social de sexe : de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. In : *Actuel Marx*. Paris n. 30, PUF, 2001.

_____. La division du travail entre les sexes. In: KERGOAT et al. *Le monde du travail*. Paris: La Découverte, 1998.

_____. *Les ouvrières*. Paris: Le Sycomore, 1982.

KERST, Christian e HOLTGREWE, Ursula. *Flexibility and customer orientation: where does the slack come from?* Conferência "Work, Employment and Society", Nottingham, setembro, 2001.

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE. *Travail, réseaux et territoires : repenser le télétravail ?* Paris, 2003.

LAFARGUE, Paul. *O direito à preguiça*. São Paulo : Hucitec e Unesp, 1999.

LALLEMENT, Michel. *Temps, travail et modes de vie*. Paris: PUF, 2003.

LAUFER, Jacqueline, MARRY, Catherine e MARUANI, Margaret. *Le travail du genre*. Paris: La Découverte 2003.

LE GOFF, Jean-Pierre. *La barbarie douce*. Paris: La Découverte, 2003.

LECHAT, Noël e DELAUNAY, Jean-Claude. *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*. Paris : L'Harmattan, 2003.

LEITE, Marcia de Paula. *O futuro do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1994.

_____. *Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

_____. Tecendo a precarização: gênero, trabalho e emprego na indústria de

confecções em São Paulo. XXVIII Encontro Anual ANPOCS, 2004.

LEMESLE, Raymond-Marin e MAROT, Jean-Claude. *Le télétravail*. Paris: PUF, 1994.

LE ROUX, Serge. Construction et crise d'une unité de mesure temporelle dans l'économie capitaliste. In : DELAUNAY, Jean-Claude. *La mondialisation en question*. Paris : L'Harmattan, 1999.

LHUILIER, Dominique. *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*. Paris : SEUIL, 2002.

LICOPPE, Christian. Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels. In : *Sociologie du Travail* . Paris, 44, 2002.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes et al.. Aprisionado pelos ponteiros de um relógio: o caso de um transtorno mental desencadeado no trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça e CODO, Wanderley. *Saúde mental & trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

LINHART, Danièle e MOUTET, Aimée. *Le travail nous est compté*. Rapport Travail et Mobilités. Nanterre, 2003.

LINHART, Danièle. *Le torticolis de l'autruche*. Paris: Seuil, 1991.

_____. *Perte d'emploi, perte de soi*. Paris : Editions Erès, 2003.

_____. *La modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte, 2004.

LOJKINE, Jean e MALETRAS, Jean-Luc. *La guerre du temps*. Paris: L'Harmattan, 2002.

LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo: Editora Cortez, 1999.

LOMBARDI, Maria Rosa. *Perseverança e resistência: a engenharia como profissão feminina*. Campinas, 2005. 279 f. Tese doutorado - Faculdade de Educação, UNICAMP.

LÖWY, Ilana. Intersexe et transsexualités: les technologies de la médecine et la séparation du sexe biologique du sexe social. In: *Cahiers du genre* Paris, n. 34, L'Harmattan, 2003.

MARGLIN, Stephen. Origem e funções do parcelamento das tarefas. Para que servem os padrões? In: GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins

Fontes, 1996.

MARINHO DA SILVA, Airton. A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios. In: SALIM, Celso Amorim et al. (orgs.). *Saúde e segurança no trabalho, novos olhares e saberes*. Belo Horizonte: SEGRAC, 2003.

_____. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. Dissertação mestrado - Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

MARUANI, Margaret. *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte, 2003.

MARX, Karl. *Manuscritos económico-filosóficos*. Edições 70, Lisboa : 1963.

_____. *O Capital*. Livro 1, vol. 1. São Paulo: DIFEL, 1982.

_____. *Miséria da filosofia*. São Paulo: Centauro, 2001.

MARZANO, Michela. Travail compulsif et effacement de la subjectivité : l'hyperactivité comme fuite. In : *Travailler*. Paris, n. 11, p. 9 – 23, 2004.

MEDA, Dominique. *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion, Paris: 2001.

MERIENNE, Milène. *L'élaboration des compétences individuelles:une construction active des sujets. Etude d'apprentis sur la plate-forme téléphonique du Crédit Agricole du Nord*. Paris, 1999.

MESZAROS, Istvan. *O poder da ideologia*. São Paulo : Boitempo, 2004.

MIGNOT, Emmanuel. La valeur de l'emploi dans les centres d'appels français. In : LECHAT, Noël e DELAUNAY, Jean-Claude. *Les Centres D'Appels : un secteur en clair-obscur*. Paris : L'Harmattan, 2003.

MILLS, Wright. *A nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DE LA COHÉSION SOCIALE. *Le bruit au travail en 2003: une nuisance qui touche trois salariés sur dix*. DARES. Paris, n. 25.3,

jun, 2005.

MOLINIER, Pascale. Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe. In : *Travail et Emploi*. Paris, n. 97, jan-fev, 2004.

MONTMOLLIN, Maurice e PASTRE, Olivier (orgs.). *Le taylorisme*. Paris : La Découverte, 1984.

MORAES, Carmen Sylvia. *Educação, trabalho e formação profissional*. São Paulo: IIEP, 2002 (mimeo).

MULDUR, Ugur. La rationalisation du travail de bureau: le taylorisme avant la bureautique? In: MONTMOLLIN, Maurice de. *Le taylorisme*. Paris: La Découverte, 1984.

NAUDIER, Delphine. L'écriture-femme, une innovation esthétique emblématique. In : *Sociétés Contemporaines* . Paris, n.44, 2002.

NOGUEIRA, Claudia M.F.M. *O trabalho duplicado, a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das mulheres trabalhadoras no telemarketing*. Tese doutorado - Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir e TREVISAN, Leonardo Nelmi. *The Global Call centre industry project. Relatório Brasil*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Sirlei Márcia. *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma (re) visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003)*. São Paulo, 2004. 376 f. Tese doutorado – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

PAUL, Jane e HUWS, Ursula. *How can we help? good practice in call centre employment*. European Trade Union, 2002.

PEZÉ, Marie. Le geste de travail, entre usure et sublimation. In : *Revue Française de Psychosomatique*. Paris, n. 24, PUF, 2003.

PHILONENKO, Grégoire e GUIENNE, Véronique. *Au carrefour de l'exploitation*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997.

PICHAULT, François. Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. In: *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre: 2000.

POCHMANN, Marcio. Juventude em busca de novos caminhos no Brasil. In: NOVAES, Regina e VANNUCHI, Paulo. *Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

PURCELL, John e KINNIE, Nick. *Employment Regimes for the factories of the future: human resource management in telephone call centers*. Toronto, University of Bath, 2000.

RABASSE, Françoise. Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des téléopérateurs. In: *Revue Education Permanente*. Paris, n.137, 1998.

ROMANELLI, Geraldo. *O provisório definitivo*. 1978. Dissertação mestrado - Departamento de ciências sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo.

ROMERO, Daniel. *Marx e a técnica: um estudo dos manuscritos de 1861-1863*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. *Globalização e Interdisciplinaridade*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SARFATTI, François. À la lisière des parquets : Identité professionnelle des salariés du courtage en ligne. In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Paris, março, 2003.

_____. *Du côté des vainqueurs: identité professionnelle, rapport au travail et à l'emploi des salarié-e-s du courtage en ligne*. Tese doutorado - Conservatoire National des Arts et Métiers, CNAM. Paris, 2005.

SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder*. São Paulo : EDUC, 1988.

_____. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: EDUSP, 1998.

_____. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. In: SALERNO, Mario Sérgio (org.). *Relação de serviço: produção e*

avaliação. São Paulo: SENAC, 2001.

SOARES, Ângelo (org.). *Stratégies de résistance et travail des femmes*. Paris: L'Harmattan, 1997.

SOUZA SANTOS, Boaventura. *A construção multicultural da igualdade e da diferença*. Palestra proferida no VII Congresso Brasileiro de Sociologia, realizado no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, de 4 a 6 de setembro de 1995. (mimeo)

SPRING, Christine, SMITH, Phoebs, JACKSON, Paul. *Psychosocial risk factor in call centers: na evaluation of work design and well-being*. Reino Unido, University of Sheffield para o Health and Safety Executive, 2003.

STONE, Bob e WYMAN, John. *A bíblia do telemarketing*. São Paulo: Nobel, 1992.

TALAHITE, Fatiha. L'emploi des femmes au Maghreb. In: *Cahiers du Gedisst*. Paris, n.21, 1998.

TANGUY, Lucie. Les promoteurs de la formation en entreprise. In : *Travail et Emploi*. Paris, n. 86, abril, 2001.

TAYLOR, Friedrich. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

TAYLOR, Phil et al.. Work organization, control and the experience of work in call centers. In: *Work, Employment and Society*. Reino Unido, v. 16, n. 1, março, 2002.

TERRAIL, Jean-Pierre e POULLAOUEC, Tristan. École et divisions sociales. In : BOUFFARTIGUE, Paul (org.). *Le retour des classes sociales*. Paris : La Dispute, 2004.

TERSSAC, Gilbert. *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF, 1992.

THE BOYD COMPANY. *A comparative operating cost analysis for U.S. and off-shore call centers*. Princeton, 2005.

THOMPSON, Edward Palmer. *Costumes em comum*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

THOMPSON, Paul, WARHURST, Chris e CALLAGHAN, George. *Human Capital or Capitalising on humanit? Knowledge, skills and competencies in interactive service*

work. In: PRICHARD, Craig et all. *Managing knowledge: critical investigations of work and learning*. Londres, 2002.

TONELLI, Maria José. *Os sentidos das máquinas: novas tecnologias e a aceleração do cotidiano do trabalho*. São Paulo, 2000. 164 f. Tese doutorado – Departamento de psicologia social, Pontifícia Universidade Católica.

THÖRNQVIST, Christer e ANDERSSON, Monica. *Case study report on the Call centre sector in Sweden*. Project "SMALL - Representation and Voice in Small and Medium Sized European Enterprises: Monitoring Actors, Labour Organisations and Legal Framework". Junho, 2005. (mimeo)

TRAGTENBERG, Mauricio. *As harmonias administrativas de Saint-Simon a Elton Mayo*. In : *Burocracia e ideologia*. São Paulo : Atica, 1977.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille*. In : *Recherches féministes*. Montreal, v. 14, n.2, 53-82, 2001.

VALENDUC, Gérard e VENDRAMIN, Patricia. *Le travail à distance dans la société de l'information*. Fondation Travail-Université EMERIT, Bruxelas, 1997.

VASAPOLLO, Luciano. *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo : Expressão Popular, 2005.

VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas: Edunicamp, 2003.

_____. *Centrais de atendimento: rupturas ou permanências?* Congresso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, 22-26 agosto de 2005.

_____. *O consumidor nas teias do telemarketing*. In: DOWBOR, Ladislau, ANTAS JR., Ricardo Mendes (orgs.). *Desafios do consumo*. (no prelo)

VILELA, Lailah Vasconcelos e ASSUNÇÃO, Ada Ávila. *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. In: *Saúde Pública*, jul-ago, 2004.

WELLER, Jean-Marc. Abuse-t-on de la notion de relation de service ? In : *Education Permanente* n.132. Paris, 1998.

WOOD, Stephen, HOLMAN, David e STRIDE, Christopher. *Human Resource Management and Performance in UK Call Centres*. Reino Unido, ESCR, Centre for organisation and innovation, Institute of work psychology, University of Sheffield, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*. Paris: L'Harmattan, 2001.

_____. Le temps du travail, le temps-devenir face au temps spatialisé. In : ASCHER, François e GODARD, Francis. *Colloque de Cerisy, Modernité : la nouvelle carte du temps*. Cerisy-la-Salle, 18 a 25 de setembro de 2001.

_____. *Le travail dans un centre d'appel*. Relatório de pesquisa. Novembro, 2002.

Jornais

LES centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation. *Le Monde*, Paris, 26.02.2004.

LES centres d'appels téléphoniques: des lendemains qui sonnent. *La Gazette de la société et des techniques* ? Paris, n. 12, janeiro 2002.

MAUTNER, Ana Maria. Tecnologia que complica e atrasa. *Folha de S. Paulo*. 07.jul.2005.

Brasil de Fato. O lazer em tempos de trabalho. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 16 a 22.06.2005. CHAVES, Adriana Chaves. Claro é condenada por restringir tempo de funcionários no banheiro. *Folha de S. Paulo* 15 jul. 05.

BANCOS são acusados de discriminação racial. São Paulo, *Folha de S. Paulo*. 24.jul.2005.

DAKAR se cache au bout du fil du télémarketing. Paris, *Libération*. 06. set.2004.

BALBASTRE, Gilles. Les nouveaux esclaves de la téléopération. *Le monde diplomatique*, mai 2000.

Índia News, Mumbai, s/título. 25.janeiro.2005.

Revista Call to Call. São Paulo: Call to Call, Edição especial, 2005.

ANEXO I

Roteiro de entrevistas – operadores de *telemarketing*

I. Trajetória pessoal

- a. Nascimento;
- b. Escolaridade e profissão dos pais;
- c. Processo de escolarização (trajetória escolar, escolas em que estudou, cursos que frequentou, perspectivas de estudo).

II. Trajetória profissional

- a. Idade que começou a trabalhar;
- b. Primeiro emprego;
- c. Como iniciou o trabalho nas centrais de atendimento;

III. O trabalho nas centrais de atendimento

- a. Como se dá a organização dos dias e horários de trabalho; em que medida ocorre a desincronização dos ritmos e tempos coletivos da sociedade; reflexos nos tempos sociais; quando as empresas avisam sobre o descanso, folgas em feriados etc;
- b. Ritmo de trabalho;
- c. Como são as condições de trabalho: pressão da chefia, cumprimento de metas, papel do supervisor, relação com a chefia;

IV. Formas de resistência

- a. Reações frente às diversas situações de trabalho;
- b. Consequências para a saúde física e mental;
- c. Transformações no comportamento fora do trabalho;
- d. Respostas coletivas (via sindicato ou grupo interno de trabalhadores/as) às condições de trabalho.

Roteiro Empresas

I – Caracterização da Empresa

- ano de criação da empresa;
- número de funcionários no início das atividades e hoje;
- tipo de trabalho desenvolvido;
- realiza trabalho para o exterior (*offshore*)
- distinção entre call center e contact center;

II. Política de pessoal

- características dos profissionais: operadores, supervisores, coordenadores;
- critérios de seleção;
- treinamento;
- incentivo à educação;

III. Perspectivas para o setor

- crescimento ou estabilização do setor;
- perspectivas da empresa;
- crescimento do offshore.

ANEXO II

Classificação brasileira de ocupações -CBO

Ocupação: operador de telemarketing

Descrição e escolaridade

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes. Para o acesso a essas ocupações requer-se o ensino médio completo até o ensino superior incompleto, seguidos de cursos básicos de qualificação de até duzentas horas-aula. A qualidade da voz e da audição são requisitos fundamentais para o trabalho. Em menos de um ano de experiência o profissional geralmente está apto ao desempenho pleno das atividades.

Características do Trabalho

Atuam como assalariados, com carteira assinada ou como autônomos, em empresas que prestam serviços de teleatendimento a terceiros. No mercado, essas empresas são denominadas de: bureau de teleatendimento, *call centers*, *customer centers*, *contact centers*. Também trabalham em serviços de teleatendimento de uma empresa, denominados de teleatendimento *in house*, cuja operação mais conhecida é o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Geralmente têm jornada de trabalho de seis horas nos mais variados horários, diurno. O exercício dessas ocupações requer, no mínimo, o ensino médio completo e de um a dois anos de experiência na área supervisionada.

no, noturno, rodízio de turno e horários irregulares, não fixos. As atividades são desenvolvidas com supervisão permanente, em ambiente fechado. É comum o trabalho sob pressão quando as filas de espera de atendimento aumentam. Estão sujeitos ao controle fonoaudiométrico periódico.

Atividades Profissionais

Seguir Roteiros e Scripts de Teletendimento

Ativo e/ou Receptivo

- Identificar-se ao cliente;
- Ouvir mensagem do cliente;
- Confirmar dados;
- Consultar histórico;
- Realizar triagem de atendimento;
- Direcionar atendimento;
- Esclarecer dúvidas;
- Fornecer informações;
- Apresentar produtos e serviços;
- Argumentar com o cliente;
- Agendar retorno (follow-up);
- Enviar mensagens pós-atendimento;
- Finalizar contato

Atender usuários de produtos e ou serviços via teletendimento

- Identificar necessidades do interlocutor;
- Identificar problemas;
- Orientar o usuário;
- Oferecer soluções;
- Consultar manuais;
- Consultar área técnica;
- Consultar supervisor;
- Solicitar providências técnicas junto à área competente;
- Finalizar pendência técnica;
- Finalizar pendências de serviços

Oferecer serviços e produtos via teletendimento

- Identificar clientes potenciais;
- Abordar o cliente;
- Descrever o produto;
- Evidenciar vantagens do produto ou serviço;
- Informar disponibilidade de serviços agregados;
- Informar relação custo-benefício;
- Persuadir cliente ao consumo de produtos e serviços;
- Oferecer alternativas de produtos e serviços;
- Negociar valores;
- Oferecer formas e condições de pagamento;
- Informar restrições ao crédito;
- Verificar disponibilidade de entrega;
- Informar prazo de entrega;

Efetivar a venda;

Cadastrar clientes

- Solicitar informações ao cliente;
- Confirmar dados cadastrais;
- Depurar informações;
- Atualizar cadastro por telefone;
- Atualizar listas;
- Solicitar atualização cadastral por correio eletrônico (e-mail);

Prestar Serviços Técnicos e Especializados

- Dar atendimento a usuários da internet;
- Orientar a utilização de equipamentos de informática;
- Diagnosticar falhas de funcionamento de equipamentos;
- Prestar suporte técnico a aplicativos (software);
- Orientar a utilização de aplicativos (software);
- Orientar usuário de telefonia;
- Realizar serviços técnicos a usuários de instituições financeiras;
- e securitárias;
- Realizar serviços técnicos a usuários de produtos industriais;
- Realizar serviços técnicos a usuários de serviços de saúde;
- Acionar serviços emergenciais;
- Abrir chamados técnicos (ordens de serviços);
- Realizar serviços a usuários de transporte e turismo;
- Atender usuários de língua estrangeira.

Realizar Retenção e Recuperação de Usuários de Produtos e Serviços

- Avaliar perfil de consumo;
- Analisar reclamações com maior flexibilidade;
- Oferecer vantagens;
- Oferecer benefícios variados;
- Demonstrar o cliente a sua importância;
- Reverter a insatisfação do cliente.

Cobrar débitos

- Comunicar débitos;
- Negociar valor de débitos;
- Negociar descontos;
- Definir formas de pagamento;
- Negociar datas de pagamento;
- Calcular encargos do débito;
- Informar sanções contratuais;
- Providenciar retirada de restrições ao crédito

realizar pesquisas em tempo real, por telefone

- Convencer o entrevistado a participar na pesquisa;
- Pesquisar perfil do entrevistado;
- Indagar a satisfação do cliente sobre serviços prestados;
- Fazer acompanhamento pós-atendimento (follow-up);
- Aplicar questionário;
- Registrar respostas em formulário eletrônico;
- Registrar respostas em papel;

Competências Pessoais

Trabalhar a qualidade vocal

- **Demonstrar:** clareza de dicção, capacidade de expressão oral; compreensão oral (saber ouvir); capacidade de compreensão escrita, capacidade de expressão escrita e oral em língua estrangeira, capacidade de expressão escrita;
 - **Registrar** informações com precisão
 - **Demonstrar:** paciência, poder de persuasão, empatia, objetividade;
 - **Ter** autocontrole
 - **Administrar** conflitos
- **Tomar** decisões
 - **Demonstrar** capacidade de trabalhar sob pressão;
 - Trabalhar em equipe
 - **Demonstrar:** agilidade no atendimento, agilidade de digitação, capacidade de manuseio de sistema telefônico, aptidão à microinformática
 - Seguir o código de ética

REVISTA cliente S.A.

IV Encontro com Presidentes

Callcenter.inf.br Bolsa de Empregos Encontro com Presidentes Ranking Revista Cliente S.A. Central de Atendimento

IV Encontro com Presidentes

O evento no RJ será daqui a:

Chamada do Evento 2005

Reserve espaço em sua agenda para o melhor evento de relacionamento com clientes no País.

Faça sua inscrição ...

RJ 9 de novembro

SP 22 e 23 de novembro

Patrocinadores

- Master Gold

home
agenda
inscrições
local
pesquisa nacional
palavra do presidente
encontro 2002
encontro 2003
encontro 2004

2005

IV Encontro COM Presidentes

AGENDA GERAL DOS MEETINGS (para conhecimento)

1. RIO DE JANEIRO: das 14:00 às 19:00 h dia 09/11/05
2. SÃO PAULO: das 14:00 às 19:00 h dias 22 e 23/11/05

Se o cliente quiser comprar para demais Estados, podemos fazer.

LOCAL DO EVENTO

RJ – Guanabara Palace Hotel – Centro – Rio de Janeiro

SP - Blue Tree Towers - Morumbi - São Paulo

ENDEREÇO DO EVENTO

RJ - Guanabara Palace Hotel Av. Presidente Vargas, 392 Centro - CEP 20071-000 - Rio de Janeiro - (21) 2195-6000

SP - Blue Tree Towers – Morumbi - Av. Roque Petroni Jr., 1000 – Brooklin - CEP: 04707-000 - São Paulo – SP - (11) 5187-1200

ESTACIONAMENTO

No local. No valor da inscrição não está incluso estacionamento.

VALOR DA INSCRIÇÃO

Dependendo do dia da compra, o cliente terá descontos especiais sendo ou não assinantes da revista Cliente S/A. Ver tabela no site ou abaixo nas inscrições

	Tabela Cheia	Desconto de Data 20%	Desconto Associado + desconto da Data	Apenas desconto de Associado 20%
Local	Inscrições	Até dia 20/10	Até dia 20/10	Qualquer data após dia 20/10
RJ	R\$ 400,00	-R\$ 320,00	R\$ 256,00	R\$ 320,00
SP	R\$ 1.200,00	-R\$ 960,00	R\$ 768,00	R\$ 960,00
A cada 5 (cinco) Inscrições 1 (uma) é grátis				

IV Encontro COM Presidentes

TABELA DE DESCONTOS

Para inscrições realizadas até o dia 20/11 e será concedido um desconto de 20%.

* válido somente para inscrições feitas na mesma transação eletrônica.

Para inscrições de grupos de 05 ou mais profissionais será concedido 1 (uma) inscrição grátis

* válido somente para inscrições feitas na mesma transação eletrônica.

Para inscrições de convidados das Associações será concedido um desconto de **20%**.

Se o cliente foi convidado por alguma Associação abaixo, ele terá um código de acesso/indicação que deverá ser fornecida para o operador:

- ABT
- ABEMD
- ADVB
- SINTELMARK

Importante: sem código, sem desconto especial.

BENEFÍCIOS

1 – Conhecerá o resultado da 2ª. pesquisa sobre relacionamento com clientes, única pesquisa brasileira com base científica, realizada com 800 empresas de todos os segmentos e que poderá ser discutido no local com um seletor grupo de presidentes.

2 – Experiências POSITIVAS de relacionamento com clientes , ALTAMENTE APROVEITÁVEIS E PRATICÁVEIS EM OUTRAS EMPRESAS com presidentes de diversas empresas já confirmadas nas mesas de debate, sendo os seguintes palestrantes:

1º Dia

**Dalmo Claro de Oliveira – Presidente da UNIMED Seguros
UNIMED Seguros**

**Antonio Carlos Romanoski – Presidente
SUNDOWN**

IV Encontro com Presidentes

2ª Dia

James Finger

DMS

Apresentação da pesquisa: O Amadurecimento das Relações com Cliente no Brasil

IBOP

Flavio Ferrari – Presidente IBOP Mídia

A Evolução do perfil do cliente através da Mídia

3 – Network

4 – Assinaturas gratuitas para não assinantes da Cliente S/A

5 – Relação dos Presidentes confirmados para SP e demais Estados para que possamos estimular as vendas.

SCRIPT

Abordagem:

Operador: Por gentileza, o (a) Sr.(a) _____ ?

Interlocutor: Quem deseja?

Operador: Meu nome é _____ da Revista Cliente S/A – Grube Editorial.

Interlocutor: Um momento ou é ele (a).

Operador: Sr.(a). _____, o motivo do meu contato é para confirmar o recebimento de nossa campanha de e-mail mkt e informá-lo (a) que no dia 22 e 23 de novembro deste ano estará sendo realizado em São Paulo o IV Encontro de Presidente promovido pela revista Clientes S/A . Neste encontro estarão participando inúmeros Presidentes de empresas. O objetivo do encontro é proporcionar os todos os Presidentes de empresas a possibilidade de discutir um dos maiores e mais importantes assuntos dentro de qualquer empresa que é o "Relacionamento com o Cliente".

O (A) Sr. (a) tem conhecimento deste evento ou dos outros dois anteriores que já aconteceram?

Se sim: Ótimo, então o Sr. já sabe o quanto foi importante e proveitoso para todos aqueles que participaram em São Paulo, e se ainda restar alguma dúvida, os principais momentos estão registrados dentro do hotsite do evento: www.clientesa.com.br/encontro

IV Encontro com Presidentes

Se não: Sr.(a) esta é a grande oportunidade. Vou lhe explicar alguns benefícios que o (a) Sr.(a) terá com este encontro:

1 – Conhecerá o resultado da 2ª. pesquisa sobre relacionamento com clientes, única pesquisa brasileira com base científica, realizada com 800 empresas de todos os segmentos e que poderá ser discutido no local com um seleto grupo de presidentes.

2 – Experiências POSITIVAS de relacionamento com clientes , ALTAMENTE APROVEITÁVEIS E PRATICÁVEIS EM OUTRAS EMPRESAS com presidentes de diversas empresas já confirmadas nas mesas de debate, sendo os seguintes palestrantes:

1º Dia

**Dalmo Claro de Oliveira – Presidente da UNIMED Seguros
UNIMED Seguros**

**Antonio Carlos Romanoski – Presidente
SUNDOWN**

2ª Dia

**James Finger
DMS**

**Apresentação da pesquisa: O Amadurecimento das Relações com Cliente
no Brasil**

IBOP

**Flavio Ferrari – Presidente IBOP Mídia
A Evolução do perfil do cliente através da Mídia**

3 – Network

4 – Assinaturas gratuitas para não assinantes da Cliente S/A

5 – Relação dos Presidentes confirmados para SP e demais Estados para que possamos estimular as vendas.

Importante: Tratar todas as objeções

Se houver o interesse, informar as formas de pagamento existentes e preencher a Ficha de Inscrição (para todos, sem exceção).

Finalização:

Sr.(a) _____ é com muito prazer que informo que o (a) Sr.(a) estará participando de um dos encontros mais esperado pelos executivos.

O (A) Sr.(a) estará recebendo a confirmação de sua inscrição através de e-mail.

Caso não receba com antecedência de, no mínimo, 04 (quatro) dias antes da data do evento, queiram, por gentileza, entrar em contato com Solange Teles, através do telefone: 11 6972-2340 ou 3634 ou 3635. Agradecemos a sua atenção e bom dia/tarde/noite.

IV Encontro com Presidentes

INSCRIÇÕES ON LINE

<http://www.clientesa.com.br/encontro/>

Condições de Promoções

Inscrição Grátis

Para as inscrições feitas para Pessoa Jurídica, a cada 5 inscrições que a empresa inscrever, será creditada 1 inscrição grátis. Exemplo

5 Inscrições = 1 Grátis. Total 6 inscrições

10 inscrições = 2 Grátis. Total 12 inscrições

1 Ano de assinatura grátis da revista.

Toda inscrição efetuada, tanto para pessoa jurídica quanto pessoa física, dará direito a 1 ano de assinatura grátis para cada participante inscrito.

Inscrições Antecipadas.

Para toda inscrição feita antes do dia **20/10/2005**, será calculado 20% de desconto (não acumulativo) no valor da inscrição.

Clicar em **INSCRIÇÕES** (menu esquerdo da página)

Se o cliente comprar uma vez, o acesso será bloqueado quando informado o mesmo e-mail, CPF ou CNPJ. Se isso ocorrer, tire dúvidas diretamente com a Solange Teles, através do fone: 11 6972-3634 ou 6972-3635.

1º Passo

- Selecionar a cidade que o cliente gostaria de participar. (Clientes que querem participar de mais de uma cidade anotar os dados (nome, empresa e telefone de contato) e encaminhar para Solange Teles, através do fone: 11 6972-3634 ou 6972-3635). Ou e-mail solange@clientesa.com.br

Local	Data	Investimento	X	!
Rio de Janeiro	9/11/2005	400,00	<input type="checkbox"/>	+ info
São Paulo	22/11/2005	1.200,00	<input type="checkbox"/>	+ info

IV Encontro com Presidentes

2º Passo

- Identificar se a inscrição será realizada em nome da empresa (pessoa jurídica) ou em nome do próprio cliente (pessoa física)

Pessoa

Física

Jurídica

3º Passo

- Caso o cliente identifique-se como associado de alguma entidade solicite o código que foi enviado através de e-mail pela associação.

Desconto

Usuário que é associado a uma dessas entidades abaixo tem desconto de 20%.

Entidades: Código:

IV Encontro COM Presidentes

4º Passo

- Formulário de Inscrição - **Pessoa Física**

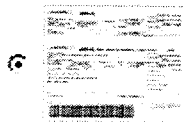
Formulário de Inscrição - Pessoa Física

* preenchimento obrigatório.

Nome*:	Diego Sanches		
Endereço*:	Rua Boa vontade		
Número*:	61		
Complemento:	apto 54B		
CEP*:	00030050	(não utilize pontuação)	
Bairro*:	Jardim Brasil		
Cidade*:	São Paulo		
Estado*:	Santa Catarina		
C.P.F.*:	31844905802 (não utilize pontuação)		
Data de Nasc.*:	14	/	06 / 1970
Telefone*:	11	69901234	
Fax:			
E-mail*:	diego.sanches@clientesa.com.br		
Home Page:	www.clientesa.com.br		
Empresa*:	Revista Clientesa S.A.		
Área de Atuação*:	Informática		
Cargo*:	Suporte ao Usuário		

Formas de Pagamento:

Boleto Bancário



Cartão de Crédito



Enviar Inscrição

IV Encontro COM Presidentes

OBS: Como estamos fazendo a inscrição em nome de outra pessoa, a forma de pagamento será **sempre via BOLETO BANCÁRIO**, porém devemos informar que existe a forma de pagamento via cartão de crédito, e se for de vontade e com o consentimento do cliente, devemos fazê-la.

- Formulário de Inscrição - **Pessoa Jurídica**

Formulário de Inscrição - Pessoa Jurídica

* preenchimento obrigatório.

Nome da Empresa*:	Grube e Associados Comunicações S/C Ltc		
Responsável pelo cadastrado*:	Diego Sanches		
Endereço*:	Ezequiel Freire		
Número*:	35		
Complemento:	conj. 64		
CEP*:	02034000	(não utilize pontuação)	
Bairro*:	Santana		
Cidade*:	São Paulo		
Estado*:	Santa Catarina		
C.N.P.J.*:	03193100000170	(não utilize pontuação)	
Telefone*:	11	69723634	
Fax:			
E-mail*:	diego.sanches@grube.com.br		
Home Page:	www.grube.com.br		
Área de Atuação*:	Informática		

Gravar

- Antes de realizar a inscrição propriamente dita, devemos coletar informações sobre a empresa participante. Após inserir os dados da empresa, clique no botão gravar.
- Após cadastrada a empresa, será mostrada na tela a listagem de todos os participantes inscritos para a empresa atual, e opções para incluir novos participantes, e também remove-los. Será obrigatória a inscrição de pelo menos participante para continuar. Para isso, clique sobre o botão "INCLUIR PARTICIPANTE".

IV Encontro com Presidentes

Formulário de Inscrição - Pessoa Jurídica

Grube e Associados Comunicações S/C Ltda

03.193.100/0001-70

Relação dos inscritos

Nome	C.P.F.	Evento	Excluir
------	--------	--------	---------

Incluir Participante

(é necessário incluir pelo menos um participante)

Total de Inscrições: 0

Total Investido: R\$ 0,00

Inscrições grátis concedidas: 0

Inscrições grátis utilizadas: 0

* As Inscrições marcadas em vermelho, indicam as inscrições Grátis que você ganhou

- Nesta fase da inscrição devem-se preencher os dados dos participantes. Depois de preencher todos os dados, clique sobre o botão **GRAVAR**.

GRUBE E ASSOCIADOS COMUNICAÇÕES S/C LTDA

03.193.100/0001-70

Dados do Participante

Nome: Participante 1

C.P.F.: 32009176871 (não utilize pontuação)

E-mail: participante1@grube.com.br

Cargo: Cargo

Data de Nascimento: 03 / 02 / 1983

Tel. de Contato:

Gravar

- Após inserir o participante, o sistema irá retornar a tela anterior, e exibirá os participantes inscritos. Para adicionar mais participantes, clique novamente sobre o botão **INCLUIR PARTICIPANTE**.
- Conforme nossa promoção para este evento, note que ao incluir mais de 5 participantes, será exibida uma mensagem indicando o crédito de **1 inscrição grátis**.

IV Encontro com Presidentes

Formulário de Inscrição - Pessoa Jurídica

Grube e Associados Comunicações S/C Ltda
03.193.100/0001-70

Relação dos inscritos			
Nome	C.P.F.	Evento	Excluir
Participante 1	32009176871	RJ	Excluir
participante 2	47906880625	RJ	Excluir
participante 3	33044562368	RJ	Excluir
participante 4	45362556487	RJ	Excluir
participante 5	85416304715	RJ	Excluir

Valor total das inscrições, já com os descontos calculados.

» Incluir Participante

(é necessário incluir pelo menos um participante)

Total de Inscrições: **5**

Total Investido: **R\$ 1.600,00**

Inscrições grátis concedidas: **1** (Ganhou + 1 inscrição Grátis)

Inscrições grátis utilizadas: **0**

* As inscrições marcadas em vermelho, indicam as inscrições Grátis que você ganhou

Mensagem de alerta indicando o crédito de inscrição grátis

A cada inscrição adicionada, o sistema calcula quantas inscrições grátis foram creditadas para esta empresa.

Enviar Inscrição(ções)

Mesmo a empresa tendo ganhado inscrições grátis, não significa que elas foram utilizadas. Neste quadro são somadas as inscrições grátis que foram efetuadas.

Após adicionar uma inscrição grátis, o sistema irá exibir a linha deste participante em destaque na cor vermelha.

Depois de inserir todos os participantes, clique sobre o botão **ENVIAR INSCRIÇÕES**.


IV Encontro com Presidentes


Forma de pagamento

Formas de Pagamento:

Boleto Bancário

Cartão de Crédito





OBS: Como estamos fazendo a inscrição em nome de outra pessoa, a forma de pagamento será **sempre via BOLETO BANCÁRIO**. Porém devemos informar que existe a forma de pagamento via cartão de crédito, e se for de vontade e com o consentimento do cliente, devemos fazê-la.

A partir desta etapa, deve ser considerado tanto para pessoas Físicas quanto pessoas Jurídicas.

- Finalizada esta etapa de inscrição o cliente receberá uma mensagem em seu e-mail confirmando a inscrição.
- No caso de forma de pagamento via boleto bancário, será exibida uma tela como na abaixo:

Prezado Usuário,

A(s) inscrição(ões) foi(ram) efetuada(s) com sucesso!

Você receberá uma cópia das informações aqui digitadas no e-mail:

diego.sanches@grube.com.br

IMPORTANTE:

- * Sua inscrição só estará confirmada após a comprovação do pagamento.
- * Nos valores apresentados já foram aplicados os respectivos descontos.

A Equipe da Revista Cliente S.A. agradece a sua participação!

[Voltar para a página principal](#)

- Clicar no botão "**GERAR BOLETO BANCÁRIO**" e aguarde a geração do mesmo.

IV Encontro com Presidentes

UNIBANCO | 409-0 |

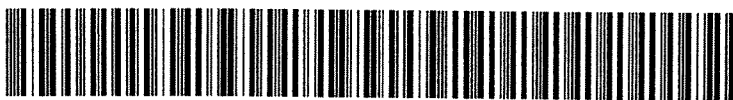
Recibo do Sacado

CEDENTE Grube Editorial Ltda.		04.473.595/0001-53		VENCIMENTO 06/10/2005	
NOSSO NÚMERO 00000000000220-8		NÚMERO DO DOCUMENTO 220		ESPECIE DOC. DATA DO DOCUMENTO OUT 03/10/2005	
AGÊNCIA/CÓD. CEDENTE 1536-9/100823-6		(-) VALOR DOCUMENTO 1.280,00		(-) DEDUÇÕES	
SACADO Grube e Associados Comunicações S/C Ltda		03193100000170		(+) ACRÉSCIMOS	
				VALOR COBRADO	
AUTENTICAÇÃO MECÂNICA					

UNIBANCO | 409-0 | 40995.10846 26700.000008 00000.022087 4 29210000128000

LOCAL DE PAGAMENTO Pagável em qualquer agência da rede bancária				VENCIMENTO 06/10/2005	
CEDENTE Grube Editorial Ltda.				AGÊNCIA/CÓD. CEDENTE 1536-9/100823-6	
DATA DOCUMENTO 03/10/2005		NÚMERO DO DOCUMENTO 220		ESPECIE DOC. ACEITE OUT N	
USO DO BANCO CVT 77445		CARTEIRA 20		DATA PROCESSAMENTO 03/10/2005	
ESP. MOEDA R\$		QUANTIDADE		VALOR MOEDA	
INSTRUÇÕES - TEXTO DE RESPONSABILIDADE DO CEDENTE Pagável em qualquer banco até a data do vencimento.				NOSSO NÚMERO 00000000000220-8	
				(-) VALOR DOCUMENTO 1.280,00	
				(-) DESCONTOS	
				(-) OUTRAS DEDUÇÕES	
				(+) MORA/MULTA	
				(+) OUTROS ACRÉSCIMOS	
				(-) VALOR COBRADO	
SACADO Grube e Associados Comunicações S/C Ltda				03193100000170	
SACADOR/AVALISTA					

AUTENTICAÇÃO MECÂNICA/FICHA DE COMPENSAÇÃO



www.35w.com.br

Recortar na linha pontilhada abaixo do código de barras

323735783199154

- Após a geração do BOLETO BANCÁRIO, clicar em salvar como e nomear o arquivo.

IV Encontro com Presidentes

Untitled Document - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Novo
Abrir... Ctrl+O
Editar
Salvar Ctrl+S
Salvar como...
Configurar página...
Imprimir... Ctrl+P
Visualizar impressão...
Enviar
Importar e exportar...
Propriedades
Trabalhar off-line
Fechar


com.br/boleto/boleto.comp

9-0 | **Recibo do Sacado**

04.473.595/0001-53		VENCIMENTO	06/10/2005
NÚMERO DO DOCUMENTO	ESPECIE DOC.	DATA DO DOCUMENTO	AGÊNCIA/CÓD. CEDENTE
220	OUT	03/10/2005	1536-9/100823-6
(-) ACRÉSCIMOS		VALOR COBRADO	
Grube S/C Ltda		03193100000170	
AUTENTICAÇÃO MECÂNICA			

UNIBANCO | 409-0 | 40995.10846 26700.000008 00000.022087 4 29210000128000

LOCAL DE PAGAMENTO			Pagável em qualquer agência da rede bancária		VENCIMENTO	06/10/2005
CEDENTE			Grube Editorial Ltda.		AGÊNCIA/CÓD. CEDENTE	1536-9/100823-6
DATA DOCUMENTO	NÚMERO DO DOCUMENTO	ESPECIE DOC.	ACEITE	DATA PROCESSAMENTO	NOSSE NÚMERO	
03/10/2005	220	OUT	N	03/10/2005	00000000000220-8	
USO DO BANCO	CARTEIRA	ESP. MOEDA	QUANTIDADE	VALOR MOEDA	(-) VALOR DOCUMENTO	
CVT 77445	20	R\$			1.280,00	
INSTRUÇÕES - TEXTO DE RESPONSABILIDADE DO CEDENTE					(-) DESCONTOS	
Pagável em qualquer banco até a data do vencimento.					(-) OUTRAS DEDUÇÕES	
Evento: IV Encontro com Presidentes (2005) - RJ					(+/-) MORA/MULTA	
Inscrição: Nº 220 - Transação Nº 43038626220					(+/-) OUTROS ACRÉSCIMOS	
http://www.clientesa.com.br/encontro/					(-) VALOR COBRADO	
SACADO			Grube e Associados Comunicações S/C Ltda		03193100000170	
SACADOR/AVALISTA			AUTENTICAÇÃO MECÂNICA/FICHA DE COMPENSAÇÃO			

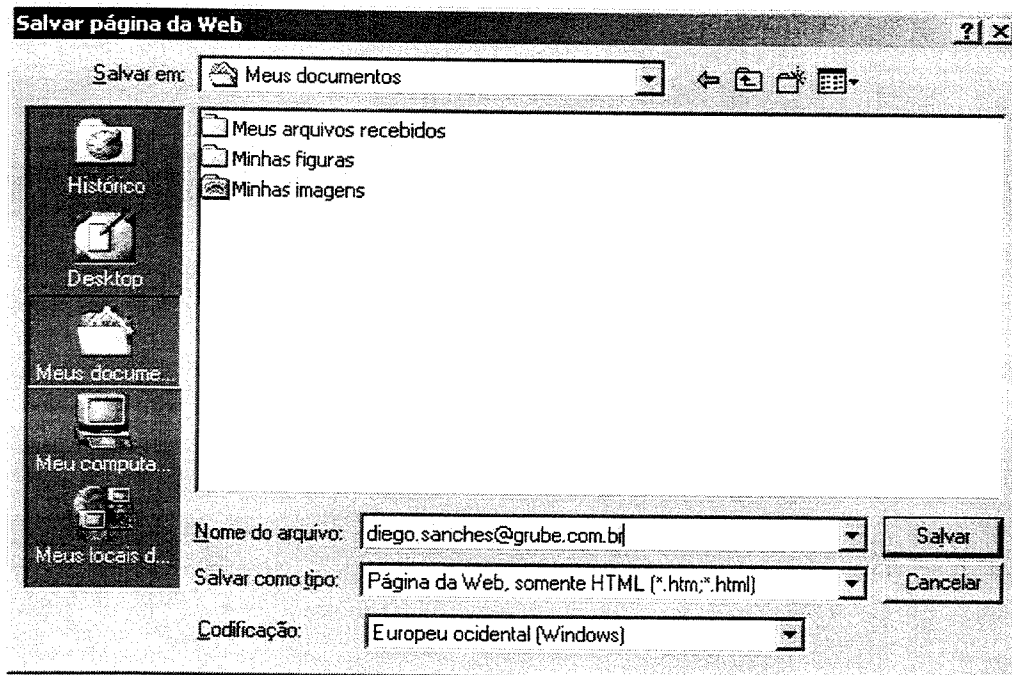


www.asw.com.br
323735783199154

Recortar na linha pontilhada abaixo do código de barras

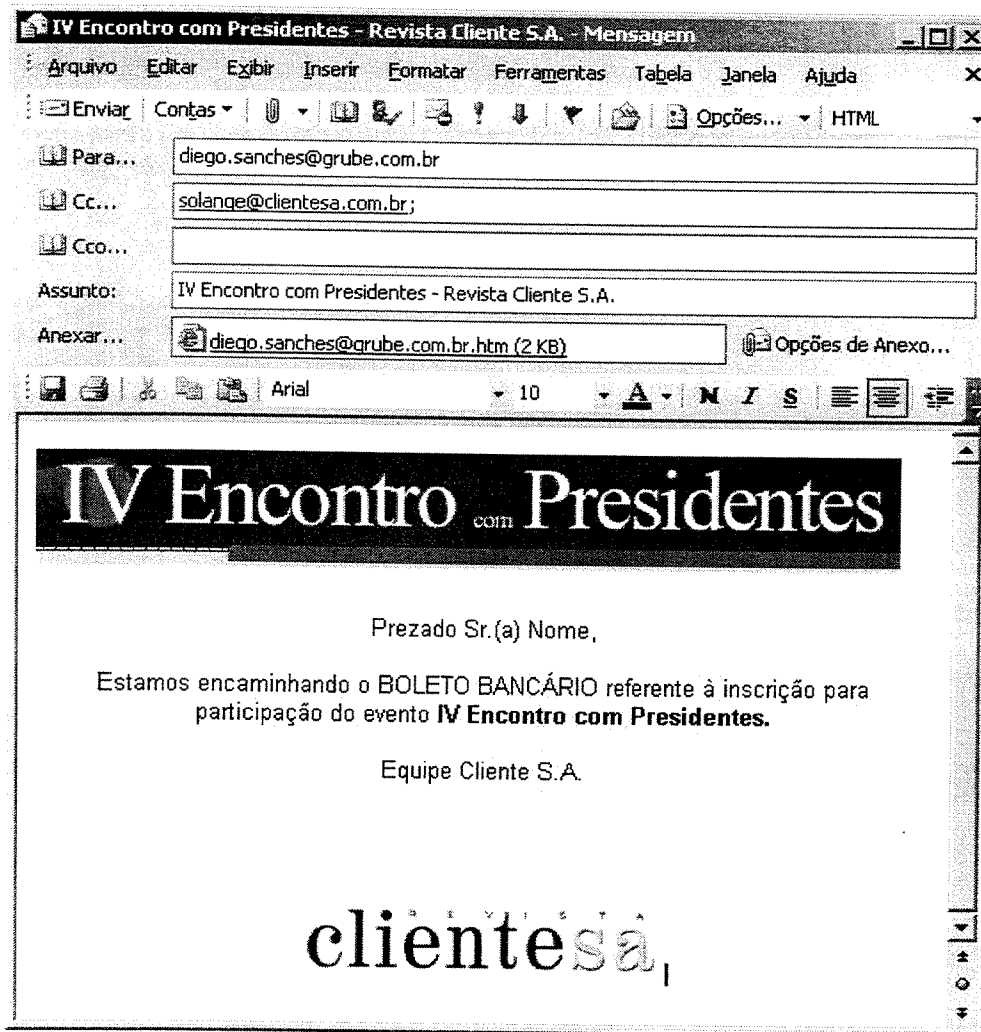
- Para identificação do Boleto ao participante, nomear o arquivo com o próprio e-mail do participante.

IV Encontro COM Presidentes



IV Encontro com Presidentes

- Salvo o **BOLETO BANCÁRIO**, encaminhar ao participante do evento um e-mail com o arquivo anexado informando sobre o mesmo. O e-mail deve ser copiado para solange@clientes.com.br



IV Encontro com Presidentes

CONFIRMAÇÃO DE INSCRIÇÃO ON LINE

- Esta é a mensagem recebida pelo cliente contendo todos os dados após a efetivação da inscrição.

IV Encontro com Presidentes

Esta é uma mensagem automática, por favor, não responda.

Estamos confirmando a sua inscrição no(s) evento(s) abaixo:

INSCRIÇÃO DE PESSOA JURÍDICA

DADOS DO EVENTO

Evento: IV Encontro com Presidentes (2005) - RJ
Local: Rio de Janeiro - RJ
Endereço: Guanabara Palace Hotel Av. Presidente Vargas, 392
Data: 11/9/2005
Valor: 1,280.00

PARTICIPANTE	EMAIL	C.P.F.	VALOR (R\$)
Participante 1	participante1@grube.com.br	32009176871	Grátis
participante 3	participante3@grube.com.br	33044562368	320.00
participante 4	participante4@grube.com.br	45362556487	320.00
participante 2	participante2@grube.com.br	47906880625	320.00
participante 5	participante5@grube.com.br	85416304715	320.00
TOTAL:			1,280.00

Devido a 5 inscrições que foram efetuadas, foi creditada 1 inscrição para esta entidade!

DADOS DA EMPRESA:

Inscrição Nº: **219**
Razão Social: **Grube e Associados Comunicações S/C Ltda**
Responsável pela Inscrição: **Diego Sanches**
Endereço: **Ezequiel Freire, 35 conj. 64**
Bairro: **Santana**
CEP: **02034000**
Cidade: **São Paulo**
Estado: **SC**
C.N.P.J.: **03193100000170**
Tel. Comercial: **(11) R.**
Fax: **0 R.**
E-mail: **diego.sanches@grube.com.br**
Home Page: **www.grube.com.br**
Área Atuação: **Informática**

IMPORTANTE:

- * Sua inscrição só estará confirmada após recebermos a comprovação do pagamento.
- * Nos valores apresentados já foram aplicados os respectivos descontos.

www.clientes.com.br/Evento

IV Encontro COM Presidentes

REVISTA
clientesá

Equipe Cliente S.A.
Ezequiel Freire, 35 Conj. 64
02034-000 - Santana
(11) 6972-3634 / 35
encontrocompresidentes@clientes.com.br

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

RECOMENDAÇÃO TÉCNICA DSST Nº 01 /2005

Brasília, 23 de março de 2005

SEGURANÇA E SAÚDE NAS ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO

I – JUSTIFICATIVAS

O Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho – DSST/SIT/MTE, em sua missão de coordenar, orientar e supervisionar a Inspeção do Trabalho na área, elaborou a presente Recomendação Técnica, que discorre sobre o trabalho nos serviços de teleatendimento ("telemarketing"). A RT foi construída a partir de documento base elaborado por Auditores Fiscais do Trabalho da Comissão Nacional de Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego e em consenso obtido com as representações da ANATEL e Ministérios: Público do Trabalho; Saúde e Previdência Social.

A Recomendação Técnica se justifica considerando:

- que a forma de organização atual das centrais de atendimento telefônico e de relacionamento com clientes impõe, de forma simultânea, trabalho sob grande pressão de tempo, elevado esforço mental, elevado esforço visual, exigência de grande responsabilidade acompanhada de falta de controle sobre o processo de trabalho, rigidez postural, sobrecarga estática de segmentos corporais, avaliação de desempenho por monitoramento eletrônico, gravação e escuta de diálogos, incentivos ou premiação por produção;
- que inspeções dos Auditores-Fiscais do Trabalho em empresas que se utilizam dessa modalidade de atendimento, em todo o País, vêm confirmando a ocorrência de transtornos mentais, LER/DORT e disfonias ocupacionais e que não têm sido

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900.
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

implementadas pelas empresas condições adequadas de trabalho à natureza da atividade, gerando desgaste evidente para os operadores, demonstrado pelas altas taxas de absenteísmo, adoecimento e rotatividade dos operadores de teleatendimento/ "telemarketing";

- que não têm sido utilizadas intervenções no campo da ergonomia que assegurem o bem estar dos operadores, sendo freqüentes conflitos e ambigüidades no papel do operador;
- que a introdução de pausas no trabalho facilita a recuperação da fadiga dos sistemas biológicos relacionada aos movimentos musculares, ao esforço postural e à atividade mental;
- as medidas de proteção aos trabalhadores nessa função, relativas aos transtornos mentais, LER/DORT e disfonia ocupacional, recomendadas no Seminário Nacional sobre Teleatendimento/ "Telemarketing" no setor de Telefonía, realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, em São Paulo, em 2002;
- o referencial bibliográfico relativo aos agravos à saúde dos trabalhadores em teleatendimento e as recomendações técnicas, sindicais e governamentais a respeito, disponíveis em nível internacional; e
- o inciso XXVII do artigo 7º da Constituição Federal que dispõe sobre a proteção do trabalhador face à automação;

II – OBJETIVOS

A presente Recomendação Técnica tem por objetivo a orientação de empregados, empregadores, Auditores Fiscais do Trabalho, profissionais ligados à área e outros interessados quanto às boas práticas a serem adotadas na concepção e funcionamento dos serviços de teleatendimento ("telemarketing") no sentido da preservação da saúde dos trabalhadores do setor.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF. Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

Fornecer subsídios aos Auditores Fiscais do Trabalho (AFT) para implementar ações de auditoria-fiscal na atividade de operadores de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades de serviço, considerando a relevância e a complexidade dos fatores de risco presentes nessa atividade para ocorrência de transtornos mentais, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT (LER) e para as disfonias ocupacionais.

III – ABRANGÊNCIA

As disposições desta RT 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”).

“Call centers” são ambientes de trabalho nos quais a principal atividade é conduzida via telefone, utilizando-se simultaneamente terminais de computador. O termo inclui partes de empresas dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento, tanto quanto empresas especificamente voltadas para essa atividade (HSE, 2001).

O Código Brasileiro de Ocupações (CBO), versão 2002, agrupa e classifica as ocupações de teleatendimento sob o termo “Operadores de telemarketing” com a seguinte descrição de atividade:

“Descrição sumária: Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento...” (BRASIL, MTE, 2002).

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dstt.sit@mte.gov.br

IV – CONTEÚDO TÉCNICO

1. Mobiliário do Posto de Trabalho

1.1. Proporcionar mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e suas alíneas, da NR-17 e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo:

- a) às dimensões antropométricas de, pelo menos, 90% da população;
- b) bancadas com profundidade de 90 centímetros, largura de 100 cm e que proporcionem zonas de alcance manual com 65 cm de raio, medidas centradas nos ombros do operador em posição de atendimento;
- c) mesas reguláveis em altura de 64 a 98 cm para colocação do terminal de vídeo, documentos e equipamentos de telefonia;
- d) suporte para teclado regulável em altura entre 64 e 75 cm e que possibilite o apoio dos antebraços;
- e) facilidade de disposição, acesso e organização dos diferentes equipamentos e documentos utilizados na execução do trabalho;
- f) superfícies e mecanismos de regulagens independentes para vídeo e teclado;
- g) espaço sob a mesa de trabalho com profundidade de 45 cm ao nível dos joelhos e de 70cm ao nível dos pés;
- h) disponibilidade de apoio para os pés de altura regulável, largura de 40 cm, inclinação não superior a 20 graus com a horizontal, com superfície revestida de material antiderrapante;
- i) assentos dotados de:
 - apoio de 5 pés, com rodízios;
 - revestimento com material que permita a perspiração;
 - alturas ajustáveis de assento: intervalo de 38 a 50 cm;
 - profundidade útil do assento de 38 a 44 cm;
 - borda frontal arredondada;
 - características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento;

- encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

1.2. Garantir a manutenção e reposição do mobiliário, atendendo ao subitem 17.4.1 da NR-17, com a participação de representantes dos trabalhadores no processo de decisão de compra do mobiliário.

1.3. Capacitar os trabalhadores para a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário.

2. Equipamentos do Posto de Trabalho

2.1. Fornecer conjuntos microfone/fone de ouvido ("head-sets") individuais, devidamente higienizados e mantidos em condições operacionais recomendadas pelos fabricantes, que deverão ser substituídos prontamente em caso de necessidade.

2.2. Fornecer "head-sets" com níveis de intensidade sonora adequados, que permitam boa inteligibilidade, livres de ruídos e interferências na comunicação.

2.3. Adequar os equipamentos, principalmente monitores de vídeo de computadores, proporcionando corretos ângulos de visão, posicionando-os frontalmente ao operador. O posicionamento dos monitores deverá ser adequado à iluminação do ambiente, evitando-se reflexos na tela, de acordo com a NR-17, item 17.4.3 alínea "a".

2.4. Garantir a reposição e manutenção dos equipamentos dos postos de trabalho, conforme item 17.4.1 da NR-17, incluindo a participação de representantes dos trabalhadores no processo de decisão de compra desses equipamentos.

2.5. Capacitar os trabalhadores para a utilização correta dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones.

3. Ambiente de Trabalho

3.1 Proporcionar ambiente dotado de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, observando o item 17.4.1 da NR-17, considerando no mínimo

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

os seguintes aspectos: arranjo físico geral e dos postos de trabalho, piso e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos.

3.2. Atender ao subitem 17.5.2 da NR-17, quanto a níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, respeitando, no mínimo, nível de ruído de até 65 dB (A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB.

3.3. Controlar, por medidas de engenharia, vibrações e ruídos de baixa frequência.

3.4. Atender ao subitem 17.5.2 da NR-17 quanto à temperatura efetiva, velocidade do ar e umidade relativa do ar, valores obtidos a partir de projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho, que devem permitir controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos de ar.

3.5. Garantir procedimentos de prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, com atendimento estrito ao Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, redação da Portaria nº 3.523/GM, de 28 de agosto de 1998, aos Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior, em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE nº 176, de 24 de outubro de 2000 e ao disposto no item 9.3.5.1 da NR 09 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - com redação dada pela Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994.

4. Organização do Trabalho

4.1. Organizar o trabalho de forma a não haver atividades aos domingos, seja total ou parcial, à exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT.

4.1.1. Assegurar a todos os trabalhadores, pelo menos, um dia de repouso semanal remunerado coincidente com um domingo, a cada mês.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

4.1.2. Especificar e informar com a antecedência necessária as escalas de finais de semana e feriados, conforme previsto no Art. 67, § único, da CLT, respeitando-se ainda o Art. 386 da CLT, referente ao repouso dominical.

4.2. Dimensionar o contingente de operadores às demandas da produção, no sentido da confiabilidade e qualidade do serviço prestado, levando em consideração os dias e horários de maior atendimento.

4.2.1 O contingente de operadores deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos nesta Nota Técnica, tendo-se em conta o item 17.1 da NR-17.

4.3. Instituir pausas no trabalho de atendimento, incluídas na jornada normal de trabalho, uma vez que há sobrecarga muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, evidenciadas nas análises ergonômicas do trabalho em "call centers", adotando-se uma pausa de 10 minutos a cada 90 minutos trabalhados, atendendo ao disposto na alínea 'b' do item 17.6.3 da NR17.

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

4.3.2. Uma das pausas do atendimento poderá ser aglutinada ao intervalo obrigatório para refeição e repouso, de modo a favorecer maior descanso e melhores condições de alimentação.

4.3.3. A última pausa não deverá ser realizada nos últimos 60 minutos da jornada diária.

4.6. Considerar como parte da jornada normal de trabalho o tempo necessário para atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho.

4.7. Não exigir como obrigatória a participação em quaisquer modalidades de exercícios físicos, quando adotadas pela empresa.

4.7.1. Os tempos utilizados para essas práticas não poderão ser contabilizados como pausas para descanso previstas no item 4.3 desta Nota Técnica.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

4.8. Garantir saídas dos postos de trabalho, a qualquer momento da jornada, a fim de que os operadores satisfaçam suas necessidades fisiológicas, sem repercussões sobre sua avaliação e remuneração.

4.9. Suprimir procedimentos individuais ou coletivos de aceleração da fala, seja por meio de mensagens nos monitores de vídeo, por sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações de filas de clientes ou tempo de ligação, tendo em vista o subitem 17.6.1 da NR-17, que prevê a adequação da organização do trabalho a ser executado às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

4.10. Definir formalmente, os critérios a serem adotados pelos supervisores de área para avaliação individual dos operadores de teleatendimento - telemarketing, observado o que se segue:

- a) a avaliação deverá valorizar a capacidade de resolução dos problemas dos usuários, além da capacidade de seguir procedimentos;
- b) todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores;
- c) o 'script' ou roteiro de atendimento deverá ser considerado como orientação, não devendo sua observância estrita ser considerada como critério de avaliação.

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

- estímulo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- exigir que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas como o objetivo de promoção e propaganda;
- expor publicamente as avaliações de desempenho dos operadores.

4.12. Garantir, continuamente, a formação necessária dos operadores para atender aos diversos tipos de clientes e situações presentes em sua tarefa.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

4.13. Minimizar os conflitos e ambigüidades de papéis na atividade do operador, especialmente quanto a metas rígidas de tempo de atendimento incompatíveis com a qualidade exigida de atendimento, ordens e instruções, a fim de reduzir o estresse dos operadores.

4.14. Utilizar os procedimentos de monitoria por escuta das ligações apenas mediante o conhecimento do operador e do cliente, limitando-se essa utilização às finalidades legais, de capacitação, de apoio e orientação aos operadores, observando o disposto na alínea "a" do item 17.6.3 da NR 17.

5. Informação e formação dos trabalhadores

5.1. Todos os operadores de telemarketing e trabalhadores em teleatendimento devem receber treinamento, cujo objetivo é aumentar o conhecimento da relação entre o seu trabalho e as doenças, o que pode causá-las e como podem ser evitadas.

5.1.1. Como público alvo do treinamento, deve ser incluído todo o pessoal de operação, gestão e de recursos humanos relacionados ao trabalho de telemarketing.

5.1.2. Este treinamento deverá conter, no mínimo:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento;
- b) informação sobre as doenças mais encontradas entre operadores de telemarketing, principalmente as que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental e as funções vocais e auditivas dos trabalhadores;
- c) as medidas de prevenção individuais e coletivas.

5.1.3. Cada trabalhador deverá receber um treinamento com duração mínima de 6 (seis) horas, na admissão e a cada seis meses.

5.1.4. O treinamento deverá incluir, obrigatoriamente, a distribuição de material didático com o conteúdo apresentado.

5.2. A elaboração do conteúdo técnico, execução e avaliação dos resultados do treinamento devem contar com a participação de integrantes do Serviço

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sif@mte.gov.br

Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver, de representantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, coordenadores do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais, ou outras entidades definidas em acordos ou convenção coletiva de trabalho.

6. Condições Sanitárias de Conforto

6.1. Garantir condições sanitárias e de conforto, incluindo: sanitários em condições permanentemente adequadas ao uso e separados por sexo, local para refeições que atendam à NR-24 da Portaria 3214/78 e armários individuais para guarda de pertences.

6.2. Proporcionar a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo ao subitem 24.7.1 da NR-24, Portaria 3214/78.

7. Programas de Saúde Ocupacional e de Prevenção de Riscos Ambientais

7.1. Manter Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), para atender à NR-7 da Portaria 3214/78, que reconheça e registre os fatores de riscos para transtornos mentais, DORT e disfonia ocupacional, presentes no serviço de teleatendimento/ telemarketing. A detecção de casos de doença ou suspeitas, deverá ser realizada através de um adequado programa de vigilância epidemiológica, que inclua vigilância passiva (demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e vigilância ativa, através de exames médicos dirigidos, incluindo os obrigatórios por Norma, somados a coleta de dados sobre sintomas psíquicos e osteomusculares, com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas;

7.1.1. Os casos de suspeita de agravos à saúde relacionados ao trabalho devem ser encaminhados aos Centros de Referência de Saúde do Trabalhador ou, na sua ausência, ao SUS.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO


SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Espanada dos Ministérios. Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF. Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

7.1.2. Será obrigatória a notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho em teleatendimento, comprovadas ou objeto de suspeita, por meio da emissão de Comunicação de Acidente do Trabalho, na forma da legislação vigente da Previdência Social.

7.2. Manter Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, conforme a NR-09 da Portaria 3214/78, que deverá demonstrar o reconhecimento e medidas de correção dos riscos ambientais, envolvendo sua identificação, fontes geradoras, trajetórias, determinação do número de trabalhadores expostos, tipo da exposição, possível comprometimento da saúde decorrente do trabalho, possíveis danos à saúde disponíveis na literatura técnica e a descrição das medidas de controle implementadas.

7.3. Associar nos procedimentos de gerenciamento de riscos ocupacionais da empresa as ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA àqueles previstos na NR-17 – Ergonomia – quanto à adaptação das condições de trabalho às características psico-fisiológicas dos trabalhadores.



MÁRIO BONCIANI
Diretor do Departamento de Segurança
e Saúde no Trabalho

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n.16, v.1, p. 49-54, 2000.
2. ABRAHÃO, J. I., ASSUNÇÃO, A. A. A concepção de postos de trabalho informatizados visando a prevenção de problemas posturais. *Revista de Saúde Coletiva da UEFS*. Feira de Santana: v.1, n.1, 2002: 38-45.
3. ACTU Australian Council of Trade Unions. *Call Centre Minimum Standards Code*. Disponível em <<http://www.actu.asn.au/public/campaigns/callcentral.html>>. Acesso em: 10 abr. 2004.
4. ABT – Associação Brasileira de Telemarketing – 6ª. *Pesquisa Anual de Telemarketing* - Disponível em <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2003.
5. ABT – Associação Brasileira de Telemarketing – *Código de Ética* - Disponível em <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2003.
6. VILELA, L.V.O.; ASSUNÇÃO, A. A. *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro, 20(4):1069-1078, jul-ago, 2004.
7. ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, R. *Telemática*. Cadernos de Saúde do Trabalhador. São Paulo: INST-CUT, 2000.
8. BARRETO, F. L. *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico*. Belo Horizonte, 2001. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais.
9. BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações. *Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998* – Disponível em <www.anatel.gov.br>. Acesso em 01 jul. 2004.
10. BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações. *Resolução nº 317, de 27 de setembro de 2002* – Disponível em <www.anatel.gov.br>. Acesso em 01 jul. 2004.
11. BRASIL Ministério da Saúde. *Portaria nº 3523, de 28 de agosto de 1998*. Disponível em: < <http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=295> >. Acesso em: 01 mai. 2004.
12. BRASIL. Ministério da Saúde. *Resolução RE nº 176, de 24 de outubro de 2000*. Disponível em: < <http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=7377> >. Acesso em: 01 mai. 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

13. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Código Brasileiro de Ocupações*, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 01 out. 2002.
14. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Nota Técnica 060 / 2001*. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 01 mai. 2004.
15. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Manual de Aplicação da Norma Regulamentadora Nº 17*, 2002. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/Temas/SegSau/Publicacoes/Conteudo/106.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2004.
16. CFTD - CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL. *Enquête – Centres d'appels*. Disponível em: <<http://www.cfdt.fr>>. Acesso em: 01 set. 2002.
17. DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.
18. DITECCO D.; CWITCO G.; ARSENAULT A.; ANDRÉ, M. *Operator stress and monitoring practices*. *Applied Ergonomics*, v. 23, n. 1, p. 29-34, Feb.1992.
19. ESPANHA. MTAS. *Nota Técnica NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*. Madrid: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Disponível em <http://www.mtas.es/insht/ntp_388.htm> . Acesso em: 20 out. 2004.
20. FERNANDES S. R. P, DI PACE D. M.T., PASSOS M.F.D. *Organização e condições de trabalho em "telemarketing": repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores*. In: JACQUES, M. da G.; CODO, W. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 247-270.
21. FERREIRA JUNIOR, M.; CONCEIÇÃO, G. M. S.; SALDIVA, P. H. N. *Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer-telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil*. *Am J Ind Med* 1997; 31:468-73.
22. FERREIRA JUNIOR, M.; SALDIVA PHN. *Computer-telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception*. **Applied Ergonomics**. 2002; 33: 147-153.
23. GLINA, D.M.R.; ROCHA, L.E. *Fatores de Estresse no Trabalho de Operadores de Centrais de Atendimento Telefônico de um Banco de São Paulo*. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. Belo Horizonte. Vol. 1, Nº 1, p. 31 – 39. Jul – Set, 2003.
24. GOMES M. de L. B.; LIMA A. da S. *Análise da situação de trabalho no setor de telecomunicações e as conseqüências do trabalho para o atendente/ telefonista*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. Anais... Salvador: ABERGO, 1999. 1 CD.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO
DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

25. GRANDJEAN, E. *Manual de ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
26. GUERIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda, 2001.
27. HALFORD V., COHEN H.H. *Technology use and psychosocial factors in the self-reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center workers*. **Journal Safety Research**. 2003; 34(2): 167-173.
28. HSE - HEALTH & SAFETY EXECUTIVE (HELA). *Advice Regarding Call Centre Working Practices*. 2001. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk>>. Acesso em: 01 ago. 2003.
29. LE GUILLANT, ROELENS, BEGOIN, BÉQUART, HANSEN e LEBRETON. *A Neurose das Telefonistas*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional – Revista da FUNDACENTRO, São Paulo, v. 12, n. 47, Jul. 1984. Tradução e revisão científica da publicação de 1956: Denise Monetti e Leda Leal Ferreira.
30. LIPS, W.; WEICKHARDT, U.; BUCHBERGER, J.; KRUEGER H. *Le travail à l`monitor de visualisation*. Caisse Nationale Suisse d'Assurance en Cas d'Accidents. Lisboa: Ed. Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, 1991.
31. MARINHO-SILVA, A. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
32. PEREIRA, V. C. G.; MERINO, E. A. *Estudo de Caso: Análise das condições ergonômicas de uma central de atendimento*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12., Recife. Anais... Recife: ABERGO 2002. 1 CD.
33. PERES, C. C. *Avaliação da satisfação com o sistema de pausas no trabalho de Teleatendimento/Telemarketing*. Dissertação (Mestrado em Ergonomia) – Escola de Engenharia da UFRGS, Porto Alegre, 2003. Disponível em [ftp://www.producao.ufrgs.br/Banco_Teses](http://www.producao.ufrgs.br/Banco_Teses) .
34. Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing. *Trabalho e saúde dos trabalhadores de telemarketing*. São Paulo: Sintratel, CEP/FSP/USP, Século Comunicação Integrada; 2001.
35. THEORELL, T. *Disorders in office work*. London: Bristol Taylor Francis; 1996.
36. TOOMINGAS, A. et al. *Working conditions and employee health at call centers in Sweden*. Stockholm: National Institute for Working Life, 2002.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO

DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688- 317 6672, Fax (61) 317 - 8266

Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

37. WESTIN, A.F. *Two key factors that belong in a macroergonomic analysis of electronic monitoring: employee perceptions of fairness and the climate of organizational trust or distrust.* **Applied Ergonomics**. 1992; 23(1): 35-42.

38. WISNER, A. *A inteligência do trabalho: textos selecionados de ergonomia.* Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

Anexo V

Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT

Art. 482

Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima-defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima-defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único. Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado, a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional.

São vários os itens que a Lei atribui ao Empregador o direito de demitir o empregado por Justa Causa. Por isso é importante o perfeito conhecimento e interpretação de todas as palavras dispostas na legislação. Em alguns casos a disposição legal deve ser interpretada também dentro do sentido jurídico consagrado pela jurisprudência, não bastando apenas o acolhimento literal da norma.

A improbidade na CLT, que se consubstancia em ato criminoso praticado contra o patrimônio do empregador é uma das situações que ensejam a demissão imediata, independentemente de ter ocorrido uma única vez. O furto, o roubo ou a apropriação indébita pelo empregado, resultam na quebra da confiança e na impossibilidade na manutenção da relação de emprego. A improbidade

A desídia no direito trabalhista, por outro lado, somente se caracteriza quando há inequívoca habitualidade. Embora a desatenção, indolência, descuido, desleixo, sejam sinônimos de desídia no direito comum, para o direito do trabalho a desídia que autoriza a demissão por justa causa, é aquela habitual, constante, e não decorrente de situação especial ou momentânea.

Mas também, tratando-se de empregado doméstico, sempre haverá uma importância maior quando o empregador nota ou toma conhecimento de fatos que podem ser entendidos como incontinência de conduta ou mau procedimento do empregado.

Não se pode esquecer que o empregado doméstico convive com os familiares do seu empregador e uma conduta desregrada ou moralmente inconveniente reflete muito mais do que quando se trata de um empregado de fábrica que tem sua jornada de trabalho e função com pouca ou nenhuma ligação com o seu empregador.

A embriaguez habitual ou em serviço também é motivo, grave, ensejador da dispensa por justa causa. O normal é o empregador, imediatamente quando tomar conhecimento de tal fato, advertir o empregado por escrito. Havendo reincidência, aplicar-lhe pena de suspensão do trabalho por alguns dias, descontando no salário os dias da suspensão. Depois, havendo nova ocorrência, aplicar-lhe a demissão por justa causa.

Naturalmente que em alguns casos, dependendo da gravidade e conseqüências da embriaguez, haverá o ensejo para a demissão por justa causa, ainda que tal acontecimento tenha se caracterizado pela primeira vez.

Outra ocorrência que gera o direito a demissão por justa causa é o abandono do emprego. Os tribunais tem entendido que o abandono do emprego se caracteriza

pela ausência injustificada do empregado por mais de 30 dias consecutivos. Entretanto é importante observar que a ocorrência de muitas faltas de um ou mais dias, alternados, não caracterizam abandono de emprego, porém, se enquadram no fato da desídia, e enseja a demissão por justa causa da mesma forma.

Por outro lado é importante saber que o empregado também tem direito de desligar-se do emprego, e pleitear todos os seus direitos, como se tivesse sido demitido imotivadamente.

A CLT dispõe da seguinte forma:

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, contrário 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.

O trabalhador também pode postular na Justiça o reconhecimento da rescisão indireta do contrato de trabalho quando o empregador deixa de cumprir seus deveres ou pratica atos vedados pela Lei. Neste caso tem direito a receber as indenizações como se tivesse sido demitido imotivadamente.

BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP

BIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP