

Ra Ximhai

Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo
Sustentable

Ra Ximhai
Universidad Autónoma Indígena de México
México

2008

CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE NO TRABALHO EM CALL CENTERS: A IDENTIDADE PROVISÓRIA

Cinara Lerrer Rosenfield

Ra Ximhai, septiembre-diciembre, año/Vol.4, Número 3
Universidad Autónoma Indígena de México
Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. pp. 775-795



CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE NO TRABALHO EM CALL CENTERS: A IDENTIDADE PROVISÓRIA

Cinara Lerrer-Rosenfield

Professora do programa de Pós-Graduação em Sociologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora pela Université Paris IX – Dauphine. E-mail: rosenfield@uol.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo é compreender o contexto do trabalho na chamada sociedade da informação e as diferentes formas de trabalho que nela se desenvolvem, em especial o teletrabalho em *call centers*. Diante de um novo paradigma tecnológico característico da era da informação, trata-se de analisar as novas maneiras de trabalhar e as diferentes configurações da construção da identidade no trabalho. A identidade é aqui entendida numa tripla conformação: reconhecimento-autonomia-cooperação. Interessa-nos aqui investigar e analisar a identidade no trabalho ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Por um lado, estas tecnologias, por referirem-se a atividades de natureza compreensiva e imaterial, traduziriam uma redução da amplitude da divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam, mas, por outro, a realidade do trabalho ligado às TICs mostra-se complexa e ambígua pois há indícios de uma manutenção da divisão entre trabalhos “inteligentes” e trabalhos controlados e repetitivos. O trabalho em *call centers* parece condensar estas ambigüidades de um trabalho informacional com alto controle, o que o colocaria entre as esperanças do pós-taylorismo e os temores do neo-taylorismo.

Palavras-chave: sociedade da informação, identidade no trabalho, *call centers*, neo e pós-taylorismo.

INTRODUÇÃO

Um contexto de precarização e flexibilização do emprego associado a mudanças na organização do trabalho nas sociedades capitalistas impõe um novo padrão de implicação no trabalho por parte do trabalhador. O trabalho – como padrão, o que não significa a inexistência de trabalho taylorista, precário, penoso – tornou-se mais variado e mais complexo, o conteúdo e a natureza do trabalho tornaram-se mais ricos, visto uma maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência. O trabalho tornou-se mais instigante e, em muitos casos, imaterial. É possível, pois, supor que este quadro represente ganhos para os trabalhadores, já que o trabalho tornou-se mais interessante e flexível. O objetivo deste trabalho é analisar as novas maneiras de trabalhar e as diferentes configurações da construção da identidade no trabalho ligado às tecnologias de informação e comunicação (TICs), mais especificamente o teletrabalho em *call centers*. As reflexões aqui presentes estão associadas a pesquisas empíricas junto a operadores de *call centers*, em Novo Hamburgo e em Porto Alegre (Brasil), num total de 14 entrevistas, em 2005 e 2006.

O trabalho ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), por sua própria natureza informacional, *a priori* exigiria maior qualificação e competência nas suas tarefas de natureza “inteligente” e imaterial, o que apontaria para uma redução da divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam o trabalho e a uma maior margem de autonomia no trabalho. O conceito de paradigma tecnológico cunhado por Castells (1999) auxilia na compreensão da essência da transformação tecnológica atual na medida em que esta última interage com a sociedade e a economia. Os aspectos centrais deste paradigma, no conjunto, formam a base material da sociedade da informação: 1) a informação é a matéria-prima do novo paradigma; 2) como a informação é uma parte fundamental da atividade humana, os novos meios tecnológicos moldam diretamente a esfera da existência individual e coletiva; 3) a lógica das redes envolve qualquer tipo de relações usando as novas tecnologias de informação; 4) o paradigma tecnológico da informação é baseado na flexibilidade; 5) há tendência de convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

A ocupação informacional exige um elevado nível educativo, por parte do trabalhador, que deve ser capaz de tomar iniciativas. A autonomia é fundamental ao trabalhador da e-economia. Tal tipo de trabalho Castells (2004) denomina como

autoprogramável. Não obstante, mesmo a nova economia emprega também trabalho genérico, que, conforme o autor, trata-se de trabalho rotineiro, substituível e empobrecido. O estudo do trabalho informacional aponta para uma forte similaridade com as discussões no âmbito do pós-fordismo. A sociedade da informação não cria somente empregos com alta qualificação, mesmo mantendo uma essência relacional e imaterial, este trabalho pode também ser repetitivo, rotineiro e automatizado. Nas atividades ligadas às TICs de alto controle explícito – como *call centers* –, o controle é simultaneamente de eficácia e de atitude mas em tempo real. As margens de autonomia diminuem e o controle direto aumenta.

O conceito de identidade e os processos de sua conformação na situação de trabalho parecem-nos capazes de condensar a ambigüidade e o paradoxo do trabalho na sociedade informacional, com a mesma riqueza que serviu na compreensão da realidade da sociedade industrial pós-fordista.

Construção da identidade no trabalho

A introdução do trabalho imaterial – cujo produto é consumido no momento de sua produção – supõe a disponibilização de capacidades de comunicação, de compreensão, de cooperação e de criação, capacidades estas que, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do trabalhador no trabalho para que sejam acionadas e disponibilizadas. Se por um lado, assiste-se a uma mudança na natureza do trabalho – dita enriquecimento do trabalho -, por outro, este trabalho “rico” tornou-se raro. Mas conserva ainda suas diferentes funções: elemento crucial no processo de inserção social, condição necessária para a obtenção da maior parte dos direitos sociais, meio de preservação da auto-estima e do reconhecimento social. Todavia não mais é acessível a cada um, mesmo se continua a ser necessário a todos.

Assim, o trabalho mantém sua função de elemento fundamental na construção da identidade. O trabalho como realização pessoal significa a possibilidade de obter um retorno identitário capaz de contribuir à construção de um sentido. O trabalhador espera não somente uma retribuição pelo seu trabalho, mas espera igualmente que ele contribua na construção de sua identidade social e individual. O par contribuição-retribuição está na base

da realização do sujeito: o sujeito faz sua contribuição pessoal à construção do todo e da riqueza social, e recebe uma retribuição tanto material quanto simbólica.

O reconhecimento do trabalho é a própria expressão da retribuição simbólica em termos de realização de si mesmo. O reconhecimento do sujeito se dá através do reconhecimento de seu trabalho e o sujeito se reapropria do julgamento de outro a respeito do produto do seu trabalho a fim de fazer um ‘retorno’ sobre si mesmo em termos de construção ou afirmação de sua identidade (DEJOURS, 1993). A retribuição simbólica é, assim, uma contribuição à realização pessoal, seja através do reconhecimento do trabalho pela hierarquia (através da escuta, do apoio, do encorajamento, do acesso a respostas, da transmissão da informação) que confirma a contribuição aportada por aquele trabalho, seja pelos pares-colegas (através da estima, da cooperação, da troca igualitária, do reconhecimento do trabalho bem feito) que colabora na construção da identidade coletiva e serve de defesa identitária.

Se a formação identitária apóia-se no reconhecimento da contribuição trazida pelo trabalho, é igualmente verdade que a autonomia no trabalho desempenha uma função na construção da identidade. A autonomia no trabalho pode significar o controle que têm os trabalhadores sobre a sua própria situação de trabalho e a realização do sentido que este controle tem para o sujeito. A autonomia no trabalho integra, pois: 1) uma dimensão operacional ligada às exigências funcionais, operacionais, que remetem à organização do trabalho; 2) outra identitária, marcada pela busca de afirmação de si, de liberdade, de realização, conforme a idéia de um individualismo-emancipação, 3) e ainda uma dimensão social, uma vez que o identitário é social, que a individualização e a inclusão social são os dois componentes dos processos de reconhecimento social.

Seguindo Dubar (1996), entendemos o conceito de formas identitárias como o resultado da articulação entre uma transação objetiva – que diz respeito às transações “externas” entre o indivíduo e os outros visando a acomodar a identidade incorporada para si (identidade para si) e a identidade atribuída pelo outro (identidade para o outro) – e uma transação subjetiva – que diz respeito às transações “internas” ao sujeito que buscam combinar as identidades herdadas e as identidades visadas a fim de fazer coincidir a identidade para si à identidade para o outro. É possível vislumbrar uma pequena margem de escolha mais ou menos definida, visto que as possibilidades não são infinitas. Face a uma

situação de trabalho já previamente definida e pré-determinada – sobre a qual o trabalhador tem pouca ou nenhuma ingerência – e face às suas possibilidades reais de conjugar identidade para si e identidade para o outro, os indivíduos dispõem de um espaço reduzido de ação suscetível de livre-arbítrio e, muitas vezes, não se pode nem mesmo falar em escolha pois há reduzidas (ou uma única) inserções possíveis no mundo do trabalho. É preciso lembrar que a mobilização pessoal no trabalho se dá pelo interesse material, mas também pelas idéias e valores, e só estes podem responder ao desejo inconsciente de realização pessoal.

Dubar aponta que a relação entre as identidades herdadas, aceitas ou recusadas pelos indivíduos e as identidades visadas, depende do reconhecimento das instituições e dos agentes que estão em relação direta com os sujeitos envolvidos. Assim, a identidade nada mais é que o resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização. Procura-se compreender a identidade como produto de uma tensão ou uma contradição interna ao próprio mundo social, e não como resultado do funcionamento psíquico e de seus recalques inconscientes.

O reconhecimento e autonomia no trabalho desempenham papel importante na construção da identidade. O conceito de autonomia no trabalho permite pensar simultaneamente a dimensão operacional (controle sobre alguns dos elementos do trabalho); a dimensão identitária (o trabalho possibilitaria um retorno sobre si mesmo capaz de conferir-lhe um sentido, o trabalho tem papel importante no processo de elaboração da imagem de si e a cooperação resultante da integração pelo trabalho engaja o ator no futuro coletivo); e a dimensão social (o desenvolvimento identitário – particularmente aqui através do trabalho – e o seu reconhecimento social são condições para a inclusão em círculos de iguais, em uma sociedade moralmente justa; a ação torna-se manifestação da própria autonomia respeitada pelos outros mediante o reconhecimento de seu aporte). A riqueza do conceito reside em articular o trabalho ao mundo dos valores, através do qual o trabalho combina o individual e o coletivo, o operacional e o identitário, o individualismo-emancipação e o individualismo-fragilização, a individualização e a inclusão social.

Finalmente, o reconhecimento e autonomia no trabalho associam-se à cooperação e à experiência coletiva na conformação da identidade no trabalho. Se a realidade do trabalho

é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência coletiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento pelos pares é o reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do mundo do trabalho e só ele é capaz de liberar o trabalhador de sua solidão e de desenvolver mecanismos de proteção à dominação através de estratégias de defesa coletivas.

É à luz do conceito de identidade, decomposto em reconhecimento, autonomia e cooperação que faremos a análise da construção da identidade no trabalho de operadores de *call centers*.

Os call centers

Os *call centers*¹ seriam exemplares de um trabalho informacional com alto controle, o que os colocaria entre as esperanças do pós-taylorismo e os temores do neo-taylorismo. O neo-taylorismo se faria notar por: submissão ao tempo e à estrutura dos softwares; controle racional do tempo e do trabalho por meio da informática; produtividade máxima em detrimento das boas condições físicas e psicológicas dos trabalhadores (ver LER e depressão); seria um trabalho “sem refúgio” (*a priori* o trabalho prescrito é o trabalho real e controlado, embora formas de burlar o controle sejam desenvolvidas como veremos adiante).

A organização do trabalho dos *call centers* poderia se enquadrar nas características do pós-taylorismo por analogia à injunção paradoxal², embora haja mudanças no seu conteúdo - no pós-taylorismo industrial a injunção paradoxal é ser autônomo e trabalhar

¹ *Call centers* não são uniformes, *a priori* não podemos tratá-los como um conjunto homogêneo, pois além do uso do computador e tecnologias de comunicação, há outras variáveis como tamanho, se integra o setor industrial ou de serviços, a complexidade das ações a serem realizadas, duração média da chamada, a natureza da operação (inbound/receptivo, outbound/ativo, combinada), o estilo do *management* (BAIN, TAYLOR, 2000, v.15). Como são aqui analisados sob a ótica do teletrabalho de alto controle, assalariado e repetitivo, não nos deteremos nas especificidades dos *call centers*. No entanto é preciso esclarecer que os entrevistados trabalhavam ou haviam trabalhado em quatro empresas de *call centers* (havia sobreposição, por exemplo um operador que havia trabalhado em duas delas), em diferentes posições (ativo, receptivo), e três empresas eram terceirizadas por grandes empresas (telecomunicações, provedor internet e cartão de crédito) para o atendimento de clientes ou vendas ativas e uma empresa era do setor de telecomunicações e possuía seu próprio serviço de atendimento ao cliente.

² Trata-se de uma injunção paradoxal justamente por ser uma ordem impossível de ser obedecida, ou seja, a sua simples obediência acarreta a infração. Tal qual a ordem dada por uma mãe: “você tem o dever de me amar espontaneamente”. Se ama espontaneamente, então não está cumprindo o seu dever. O mesmo se verifica caso não ame, o que acarreta uma situação sem saída. Cf. PALMADE (1993).

dentro das normas, ou seja, em nome de tornar-se sujeito, o trabalhador é enviado à sua condição histórica de objeto e em nome de maior liberdade legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva (ROSENFELD, 2003b). Já no pós-taylorismo informacional, e especificamente em *call centers*, trata-se de garantir a qualidade e a satisfação do cliente, ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que é um bom negócio mesmo quando o próprio operador sabe que não é (o stress é referente à ausência de meios materiais e pessoais para agir frente aos constrangimentos e responder a exigências e objetivos fixados de maneira heterônoma).

O trabalho ele não exige só a boa vontade, ele exige que tu seja feliz, assim, realmente, prá tu chegar lá e convencer a pessoa de que ela vai levar uma coisa estragada, e que é bom, e, esse é o trabalho, sabe, insistir no que as pessoas não querem levar, sabe, e tem vezes que... os problemas também que ocorrem, são absurdos por parte do provedor, e aí a gente tem que tomar, claro, as dores do provedor. Então, é isso, essa reciclagem, assim, energética, de estar lá convencendo a pessoa de que o errado é certo, que é cansativo, é bastante cansativo. (operador 1)

Há um script mínimo e rígido (que pressupõe chamar o cliente pelo nome, ter o “sorriso na voz”, além de fornecer as informações mínimas definidas *a priori*), que deve ser associado a uma margem de autonomia (adaptação ao cliente: idade, região, escolaridade, humor, interação). A autonomia real é exercitada na interação com o cliente, na diversidade, na variabilidade de cada "caso". Tanto a subjetividade e os afetos do cliente quanto do operador interferem para limitar o “fechamento” dentro de modelos rígidos do tipo pergunta e resposta. Aliás, a subjetividade e as emoções do operador desempenham um papel importante na interação com o cliente, tanto que quando destratados pelo cliente os operadores se sentem pessoalmente atingidos e torna-se fonte de stress. A interação com o cliente é a face humana do trabalho, mas o operador é “a empresa” para o cliente e não um sujeito.

O cara às vezes tá sendo super antipático, às vezes não, às vezes a pessoa não quer e tu tem que respeitar o direito dela, mas tu não pode respeitar o direito de a pessoa não querer, tem que argumentar. Só que a paciência das pessoas tem limites. Chega uma hora em que a pessoa pode ser grossa. E também tem

aqueles que já são grossos de cara, tu nem fez nada pra eles... e, olha, eu não conseguia deixar isso aí dentro da empresa, eu levava pra casa. A minha mãe me disse que eu era diferente antes... E depois que eu saí ela disse: tomara que tu nunca mais volte pra lá. (operador 2)

Se em algumas dimensões de análise é possível distinguir claramente elementos ou do neo-taylorismo ou do pós-taylorismo, em outras os elementos se confundem, e sua classificação deixa de ser simples e unívoca: 1- há somente um parcelamento relativo das tarefas, ou seja, a situação de trabalho é "completa" embora ela possa ser recortada e seqüenciada, 2- há setores com um trabalho repetitivo (registros diversos, informações), onde os trabalhadores são facilmente substituíveis; mas há setores com um trabalho mais autônomo e interativo com o cliente (venda, retenção), onde as competências são mais valorizadas e os trabalhadores menos facilmente substituíveis nestes setores; 3- é possível verificar uma supervisão rígida pela hierarquia, mas combinada com uma tripla relação: assalariado, hierarquia e cliente (ou usuário), ou seja, de um lado vemos a tradicional relação entre chefe e subordinado e, de outro, esta relação ganha um outro pólo que pode mesmo se sobrepor à relação entre chefe e subordinado. Um exemplo disto pode ser visto quando a hierarquia faz "vista grossa" – finge que não vê – para usurpações das normas, mas que revertem em vendas, ou mesmo quando estimulam espertezas desonestas com o cliente:

É, às vezes dava pra ver pelo tipo de atendimento, que eram pessoas bem humildes. Tinha pessoas que ligavam pra lá... bom, olha só, um dos motivos de não venda era "não tem computador". Mas mesmo assim, olha só o que eles diziam, por exemplo, uma ou duas vezes até a minha supervisora me falou isso, de alguém dizer: ah moço, mas eu não tenho computador, eu não posso assinar... E ela disse: não, mas diga pra ela sobre, que hoje em dia ninguém vai mais viver sem informática, que ela vá até uma loja e compre o seu computador, mas que primeiro ela faça o seu cadastro. E eu: tá, mas o que que ela vai fazer com isso? Não, então dá trinta dias de gratuidade pra ela comprar o computador. (operador 2)

Para manter níveis altos de produtividade, as empresas de *call center* mantêm um pequeno "exército de reserva". Visto o esgotamento que o trabalho acarreta com o passar do tempo, o operador no início de suas atividades em uma determinada empresa, apresenta

altos índices de rendimento (o que reverte em comissões ou pontuações, que revertem em rendimento monetário). Há, no início, um forte investimento pessoal movido por um sentimento de auto-superação. Com o passar do tempo, a fadiga, o esgotamento físico e psicológico, a perda da paciência e o aumento constante das metas (o que reverte em redução do rendimento e um esgotamento da auto-superação) se traduzem em queda da produtividade. Para a empresa significa que o “prazo de validade” do operador se esgotou e ele precisa ser substituído.

Porque, no começo, todo vendedor, quando entra, ele vende mais, ele tem taxas melhores porque tem mais paciência. Então, o que acontece? Quando se entra lá, entra uma pessoa na linha e diz assim: eu quero saber o que é banda larga. Aí tu começa assim: bom, no começo existia o acesso discado, etc. Aí... Tá, quanto é a banda larga? E aí tu fala. E aí tem que ter o provedor também, que é pra fornecer a conexão. (...) Quando se começa, tu explica tudo, esmiúça, aí... no caso esse tu falou da banda larga, que é o meio físico, explicou o provedor... aí: ah, tem que comprar o modem também. Ah, mas que que é isso? (...) E aí a pessoa chega lá no meio: tá, mas eu não tenho que comprar o modem? Aí a pessoa troca tudo.(...) E aí tu tem que começar tudo de novo. E isso quando não é duas ou três pessoas em volta do telefone e a mulher diz assim: espera aí que agora eu vou passar pro meu marido. Tu explica tudo pra ele de novo, tá? Aí: alô, boa... Aí o cara fala: ah, tá, pera aí então. Então a gente vai perdendo a paciência com o tempo. (operadora 3)

Para manter a alta rotatividade sem grandes custos operacionais, a empresa efetua pré-contratações coletivas, faz o treinamento de todo grupo (sem, é claro, remuneração e contrato assinado) e mantém-no na espera. Vários meses podem transcorrer entre a pré-contratação e a contratação definitiva. Esta servirá para substituir o operador já desgastado, com “prazo de validade” vencido. Para o operador significa o fim de um emprego de passagem e que agora é preciso encontrar outro, mesmo que seja em outra empresa de telemarketing. Trata-se de um emprego de passagem, pois não é uma carreira que se constrói. É um emprego que não exige experiência prévia, apenas escolaridade correspondente ao ensino médio completo. Seu regime de seis horas possibilita a realização de atividades paralelas, sobretudo o estudo. Além disso, a remuneração com as comissões (que só são significativas nos primeiros tempos de atividade) está acima do mercado para um regime de seis horas e sem exigência de competências e/ou formação específicas.

Só que assim: ao invés de tu entrar na (empresa) e começar a trabalhar, eles te fazem passar por um treinamento. Era garantido. Tu fazia o treinamento e era certo que tu ia trabalhar, só que às vezes podia levar um tempo... porque eles levam um tempo pra irem precisando das pessoas. Depois eu fui entender que a empresa, ela vai demitindo e vai repondo, e sempre tem que ter aquela reserva ali, porque é um trabalho que, embora não seja muito complexo, tu tem que conhecer o produto... tem que saber muita coisa que não tem como entrar, num dia, e já saber. (operador 2)

E ainda,

Não, eu não pretendo continuar lá. Pra mim a questão do *Call Center* é puramente financeira, só isso. A viabilidade pra estudar... porque seis horas, eu saio de lá duas horas da tarde, eu tenho um pedaço da tarde livre, e isso é muito bom pra estudar de noite. Mas, como a questão do estresse acaba sendo muito forte, eu acho que não dá pra ficar mais do que um ano e meio, dois anos, no atendimento em *Call Center*, porque, além de que tu começa a ganhar menos, porque a qualidade do teu trabalho piora, conseqüentemente vende-se menos e conseqüentemente ganha-se menos. Então, a coisa vai num crescendo assim de... insatisfação. É um emprego de passagem. O *Call Center* é sempre, na minha opinião, um emprego de passagem. (operadora 3)

As condições de trabalho atestam mais uma vez tratar-se de um emprego de passagem, pois não é preciso velar pelos meios que garantam a continuidade do trabalho. O trabalho é feito em ritmo acelerado, com uma pausa de 15 minutos para lanche e mais uma de cinco minutos, conforme a necessidade do operador (mas precisa ser solicitada e só é liberada conforme o fluxo de trabalho). Os operadores precisam ficar sentados todo o tempo, presos à Posição de Atendimento (PA) pelo fio do fone de ouvido (que é curto e muitas vezes de baixa qualidade, o que acarreta um chiado constante e danoso ao ouvido), seguidamente com computadores obsoletos que trancam e impedem o rendimento e rapidez exigidos.

A gente trabalha basicamente com três telas ao mesmo tempo, uma tela com as informações sobre o produto, uma tela de registro de ligações e uma tela de cadastro do cliente. Essas telas a gente fica o tempo todo clicando nelas com mais umas duas de apoio, que a gente faz outras coisas. Tudo no mesmo monitor. (...) Abre primeiro uma janela que é do controle de ligações, e o controle de login e logout, que é aonde tu tá, conectado ao sistema. Então por ali eu coloco uma senha pessoal e entro no sistema. E a (empresa) me enxerga

ali e começa a me mandar os clientes. Então, eu abro essa primeira tela, depois eu abro uma tela de registro de ligações, depois uma tela que é o, o suporte do (provedor), é uma página do (provedor) pro vendedor, pra consultar as tecnologias, os valores, etc, depois eu abro uma tela de cadastros, depois eu abro uma tela de consulta de CPF, deixa eu ver o que mais, depois eu tenho uma tela de venda de modem e equipamentos, e tudo isso nós ficamos usando, isso quando não se tá vendendo e lendo a página do (provedor), ao mesmo tempo, por hobby. É, a gente pega o hábito, tá falando com o cliente e começa a ler as notícias, as fofocas e tal. Então, aquilo fica o tempo todo clicando, as coisas acontecem muito rápido. Nesse momento tem um preço, daqui a pouco, daqui a dois minutos o preço mudou e já tem uma promoção nova, tu tem que ficar ligada no sistema. (operadora 3)

E ainda,

A dificuldade do telemarketing, também, são as máquinas. Imagina tu trabalhar, eu trabalhava com umas oito, dez telas abertas, 64 de memória: tranca. Tu começa a abrir aqui, abrir ali, é, dependendo dos programas tranca. Eu reclamava muito por causa da PA. E as pessoas, uma vez eu cheguei, um cliente meio debochado, assim, na linha, eu concordei com ele sabe, só de birra. Ele disse bem assim pra mim: não, mas como é que eu vou contratar vocês, se até tu tá demorando pra fazer? Imagina qual é a rapidez do provedor! Bom, eu sei lá senhor, 64 de memória ninguém merece... eu disse pra ele. Cheguei a falar coisa que eu não podia falar, mas eu falei. Se eles contratam a empresa, a empresa tem que dar as condições de trabalho. (operadora 3)

A pressão

Há uma forte pressão por vendas, sob ameaça constante de demissão. Alguns operadores chegam a mencionar o termo assédio moral. É exigida submissão irrestrita às regras, sem canal de discussão. A pressão se traduz empiricamente por casos freqüente de depressão (até um caso de suicídio dentro do espaço físico da empresa foi relatado) e LER.

Quem nunca trabalhou com telemarketing, é difícil, é aquela pressão, aquela cobrança toda hora, e, digamos assim, tem um assédio um pouquinho, um assédio moral, porque aquela coisa: se tu não vender tu vai pra rua! Se tu não fechar quarenta por cento de conversão tu vai pra rua. Toda hora, assim, ameaça. Eu consegui ficar dois anos e dez meses na empresa porque vendia bem. Senão... (...) Eu saí (da empresa) em, mais ou menos em dezembro... em

junho, julho eu comecei a tomar a tarja preta mesmo. Foi uma época que chegavam a me dar uma semana, duas, pra ficar em casa. E eu não ficava. Eu tomava os remédios e ia assim mesmo. Porque ficar em casa... imagina uma semana e meia sem comissão. Chega no final do mês, tá um rombo, porque tu tem faculdade pra pagar, tu tem conta pra pagar... eu ia trabalhar doente... e fui demitida assim mesmo. (Eu sentia) angústia, vontade de chorar... eu chegava na operação e já entrava já chorando, aí às vezes me perguntavam: alguém te fez alguma coisa? Não, ninguém me fez nada, me deu vontade de chorar. Era só descer do elevador e me dava ataque de choro. (operadora 4)

E ainda,

e os braços começaram a doer muito, primeiro nessa região (na articulação central dos braços) e depois nos ombros. Fui num médico e o cara me disse assim de primeira: nossa, não, tu tem que parar uns dias, só o repouso vai te ajudar, e me deu dez dias de atestado; me deram uma injeção, também, um antiinflamatório e tal. E tá, faltei dez dias... e voltei a trabalhar. Naquele mesmo ritmo que tava antes, sabe. Só que daí continuei sentindo as mesmas dores e tal, daí uma vez eu voltei num outro médico, o cara me deu um outro atestado... daí eu voltei a trabalhar de novo e eu já tava de saco cheio com aquilo. Então eu pensei assim: sei lá, se eu não tiver agüentando eu vou entrar pro INSS, porque foi uma época que eu, eu não tava mais suportando tanto pela questão das dores quanto pela questão emocional. (operador 2)

Estratégias de resistência e de manipulação

Diante da vivência de um trabalho com alto controle, os operadores desenvolvem formas de resistência a ele, enquanto exercício de uma autonomia real. Alguns exemplos: para aliviar a pressão, alguns operadores fazem atividades paralelas desvinculadas da tarefa (ler a página do provedor, lixar as unhas); descobrem mecanismos que possibilitem voltar para o fim da fila dos atendentes que aguardam chamadas dos clientes; omitem informações ao cliente que possam comprometer a venda, desligam (dito “derrubar”) para diminuir o tempo médio da chamada ou para abandonar um cliente complicado ou um serviço que não reverte em comissão, fazem uma pausa para procurar informações sem fazê-lo realmente,

E tem pessoas que são assim, que advogados adoram isso, tipo, de credenciados, de ter uma pessoa credenciada falando a respeito. Aí, é uma coisa super simples, tu pode resolver, aí tu chega e diz: não, só um momento, eu vou verificar com um setor, um momentinho. Aí tu bota numa pausa, e fica

olhando pra tela, aí depois tu tira a pausa. Não, verifiquei com um setor, com uma pessoa responsável; me autorizaram extraordinariamente no seu caso, que é um cliente de tantos anos, mora em tal lugar lá. Ele pensa: ele me conhece, ele sabe onde é que eu estou, ele sabe que eu sou importantíssimo. E ficam (*com o serviço oferecido*). (operador 1)

Ou simulam vendas para auferir as comissões:

Com o tempo tu começa a descobrir coisas que eles ou não controlam, ou se controlam é mais demorado pra perceber. Por exemplo como eu tava falando que tu pode vender planos e certos kits juntos. A comissão é dada por coisa vendida. Se até o final do dia que tu vender, a pessoa não cancelou, tipo, comprou de manhã e cancelou de noite, tu não recebe a comissão. Tem que virar uma noite com aquilo ali que no dia seguinte tu recebe. Então, muitas pessoas faziam o quê? Enchiam de kits pro cara, e no dia seguinte iam lá e cancelavam. Ganhavam a comissão e a pessoa nem sabia o que comprou. (operador 2)³

Esta prática de fraudar vendas para auferir comissões favorece igualmente operador (comissões), hierarquia direta (metas da equipe) e empresa (muitas vendas fraudulentas não são contestadas e quando são nem sempre são prontamente canceladas), mesmo que novos mecanismos de controle estejam sendo constantemente reinventados para acompanhar a criatividade das estratégias para burlá-los. Mas não há dúvida que muitas vezes “ninguém quer ver” a fraude.

Essa minha supervisora que foi a que mais me pressionou nesse tempo, uma vez ela disse pra mim: olha, vendendo é o que interessa. Entre aspas ela quis dizer que se, que se eu fizesse uma coisa assim, suja, que ela lavava as mãos. Foi ela quem me disse isso. E aí? Ela era supervisora, quem deveria por um lado me incentivar a vender, mas por outro reprimir as atitudes que são ilícitas, vamos dizer assim. Só que o cliente que liga pra lá não faz a menor idéia de nada sobre isso. (operador 2)

Esta questão remete à dimensão moral e de valores presente na construção da identidade no trabalho. Ao induzir, ou ao menos ser conivente, com a desonestidade, a

³ Para coibir esta prática, as empresas fazem auditorias (antes ocasionais, atualmente são feitas de maneira sistemática): após a venda o auditor confere com o cliente todos os itens por ele encomendados.

empresa fragiliza e individualiza o operador. É ele, por sua conta e risco, que está sendo desonesto, pois “fazer vista grossa” pode sempre ser traduzido por “eu não sabia”. É um elemento determinante no tipo de injunção paradoxal ao que o operador é submetido.

Eu gosto de vender. Claro, tem clientes e clientes. Graças a Deus noventa por cento era gente boa. Eram pessoas assim que ainda te escutam, conversam numa boa. Claro, tem esses dez por cento de gente que entra te xingando. Tô duas horas aqui tentando falar com vocês e não atende! Aí começam a te xingar. Aí tu começa a cadastrar, e a gente sabe que o telemarketing tem um script, sabe, tem que oferecer e tem que oferecer, é obrigado a oferecer. Chega um cliente: ah, eu quero fazer essa assinatura de quatorze e noventa. Aí tu começa a cadastrar, e tu sabe que tu é obrigada a oferecer tal e tal serviço. Tu vai falar, já te cortam na hora. Geralmente são dois serviços a mais que a gente era obrigado a oferecer. Tu dá um tempinho, acalma, vai pro segundo: eu já te falei que eu não quero! Dá vontade de dizer: eu sei que tu não quer, mas eu sou obrigada a falar! Se eu não falar vão me descontar nota. (operadora 4)

Autonomia e controle

O trabalho de atendente de *call center* é marcado por um forte controle: do tempo das ligações, do tempo das pausas, dos movimentos e gestos (vide o fio do fone que prende à PA) e do próprio processo de trabalho (através das gravações das ligações, de ouvi-las e supervisionar em tempo real, das auditorias, além de controlar o volume de vendas em tempo real e induzir a vender mais para atingir as metas).

Porque assim, oh, tinham as pausas, tinha quinze minutos de pausa lanche. Tinha outra pausa que era pior ainda, que era o que eles chamavam de pausa particular, pra outras coisas que em geral era banheiro. E isso era calculado milimetricamente, tipo assim, o relóginho ia indo... começava no um, dois, três e quando chegava nos cinco minutos começava a apitar um sinal vermelho, assim, sabe, e as pessoas olhavam: alguém estourou a pausa... pô, um segundo, sabe. (...)... e além disso era aquela coisa de ficar sentado o tempo todo em frente ao computador, sabe que o fone de ouvido. Tu não pode ficar de pé, tem que ficar sentado. O fio tem um Head Set, que eles chamam. Aquilo parece uma coleira. E o controle era muito rígido, eles faziam monitoramento. Então sempre tinha aquele medo, assim, sabe, às vezes acontecia de tu ir muito bem, de se matar e fazer uma ótima venda, e de repente na outra tu rateava alguma coisa,... e dizer pro cara: tá bom, tá bom, tu

não quer... e daí justo naquela ligação eles te ouviam e diziam: ah, tu não disse isso, isso e aquilo e aquele outro. (...) Só queria falar de um exemplo que ilustra bem. Quando eu voltei, me contaram uma coisa de uma mulher chamada X, tinha quarenta e poucos anos, era uma das pessoas mais velhas que tavam lá. Super dedicada, assim, sabe. Teve um dia que ela tava atendendo, ela tava precisando muito ir ao banheiro, e ela pediu, não, ela queria usar a pausa, só que até pra ti fazer a pausa, tem que ligar e pedir: posso fazer a minha pausa? E é constrangedor, imagina assim, tu quer ir ao banheiro e pede: posso fazer particular? Ah, mas tem fila, pra que que tu quer? Ah, quero ir ao banheiro. Daí, e ela não tava agüentando, há horas que ela tava pedindo e eles não tavam liberando o particular... e ela urinou na roupa, no trabalho, assim, lavou o chão, a cadeira, a roupa... daí ela ficou apavorada depois, tirou o fone e falou: o que que eu faço agora? (operador2)

Face a uma tal situação de controle, a margem de autonomia no trabalho ocorre na relação com o cliente: seja na inventividade e flexibilidade utilizada para vender (ouvir o cliente – **aquele** cliente -, perceber e atender suas demandas e necessidades, experimentar a satisfação do trabalho útil a alguém, flexibilizar o script de atendimento e adaptá-lo àquele cliente), seja na troca interpessoal (satisfação da interação pessoal, reconhecer um sujeito do outro lado da linha e ser reconhecido também enquanto tal). Daí a dificuldade de suportar ofensas e xingamentos dos clientes, pois a troca inter pessoal é uma das raras fontes de autonomia e reconhecimento para os teleoperadores.

Porque as, as pessoas quando elas falam contigo pelo telefone elas perdem um pouco de pudor... tu acaba sendo, acaba sendo a voz do outro lado, sabe. E... tem muito essa coisa de absorver problemas, porque tu tá ali pra resolver, na verdade, o problema dos outros, os consumidores e... De uma forma ou de outra tu acaba, tu acaba absorvendo a coisa, tu acaba, mesmo que a pessoa esteja reclamando da empresa, tu tendo que personificar a reclamação, tu acaba absorvendo um pouco daquilo, daquela energia. (operador 5)

Relação entre pares

O forte controle, a já mencionada individualização da responsabilidade de burlar as regras, a cadência que impede tempos livres, as pausas reduzidas, a importante rotatividade de operadores, a organização do trabalho em PAs e sempre remetida à supervisão (nunca aos pares) enfraquecem as possibilidades de construção de um coletivo de trabalho. Não há

o espaço da conversa (só nas pausas e não simultaneamente para todos), o trabalho absorve integralmente o tempo dentro da empresa. Se há pequenos momentos de ociosidade, a troca é rápida ou constantemente intercalada por interrupções e impede aprofundamento. Além disso, é preciso que os tempos de ociosidade coincidam entre os operadores de PAs vizinhas para viabilizar a troca. Apesar de constituir-se de um ambiente majoritariamente de jovens (alguns se referiam às festas organizadas por eles fora do ambiente de trabalho) e as trocas entre pares ocorrerem num plano mais emocional, as próprias condições de trabalho forçam o isolamento e impedem a construção de um coletivo de trabalho.

Nossa, a gente entra aqui e começa a se sentir meio solitário com o passar do tempo. É que daí entra um grupo junto, faz treinamento junto, então vira quase que uma turma de colégio, assim, e daí passa um mês, vai sumindo um, passa dois meses, vão sumindo outros. Uns porque vão pedindo as contas, outros porque começam a dar motivos intencionais pra que eles mandem embora. A rotatividade é muito grande. Então eu com ano já tava me sentindo sozinho lá. Quando eu entrei lá eu tava cheio de companheiros, depois eu já não conhecia mais ninguém, foi todo mundo embora. (operador 6)

O trabalho supervisionado e monitorado por segundos acaba por prender o operador à PA e impede a cooperação necessária entre os pares na construção de uma identidade comum.

Considerações finais: a identidade provisória

O espaço público de discussão e de criação leva à construção de uma identidade comum, onde as identidades individuais redescobrem a expressão de sua originalidade no seio da identidade coletiva: confrontar-se ao outro torna explícito aquilo que há de comum e aquilo que há de diferente e original. Se no contexto do trabalho em *call centers* é possível encontrar alguma camaradagem entre colegas, igualmente o isolamento imposto pelo controle e pela organização do trabalho impede que os operadores se beneficiem de uma oportunidade de reconstituir a experiência e conferir-lhe um sentido. A individualização do trabalho e a predominância de estratégias particulares de enfrentamento das dificuldades e constrangimentos impostos pelo trabalho, ou seja, a ausência de um espaço público de participação e implicação, fazem com que a convivência diária no

trabalho não reverta em constituição de uma identidade coletiva. É o reconhecimento do sofrimento no trabalho que permite almejar sair do isolamento e cooperar, é para se proteger e se defender do sofrimento que os trabalhadores constroem estratégias coletivas de defesa (DEJOURS, 1993). Diante de uma situação de trabalho caracterizada por forte pressão, ritmo intenso, alto controle individual, ganhos individuais de produtividade, ausência de espaço público, sem autonomia nem reconhecimento seja pela hierarquia seja pelos pares, e ainda inscrita num contexto social de desemprego e precariedade, o que se observa é o enfraquecimento da relação do trabalhador com seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa, o que reforça as estratégias individuais e enfraquece a relação com os pares.

A vivência do trabalho em *call centers* desemboca em uma fragilidade identitária, no enfraquecimento simbólico da relação com o trabalho e com aquilo que no trabalho se traduz em construção identitária. Sem reconhecer e ter reconhecida a importância e a utilidade do seu trabalho (é preciso enganar, convencer, empurrar um produto, invadir as vidas pessoais dos clientes), os teleoperadores não vislumbram uma contribuição social possível para o seu trabalho, o que seria capaz de lhe conferir um sentido e efetuar um “retorno” para o sujeito que trabalha em termos de realização de si. A ausência da ancoragem coletiva significa perdas simbólicas, pois ela diminuiria o isolamento e a insegurança. O enfraquecimento do elo simbólico com o trabalho enquanto mediação identitária, aliado ao temor constante de exclusão do mundo do trabalho, implicam numa adesão às regras, formatos e condições do trabalho. Aderir, como evoca o termo, significa colar-se, associar-se, dar o seu consentimento. A adesão ao trabalho é o modo pelo qual o teletrabalhador se relaciona com um trabalho que lhe é ofertado, mas sobre o qual ele não tem nenhuma ingerência. O trabalho deve ser tomado tal qual ele lhe é apresentado, com pequenas margens de autonomia e estratégias de resistência que garantem a sobrevivência e a continuidade por um tempo determinado. O engajamento real ao trabalho e não instrumental, por sua vez, faz parte da expressão de si mesmo no ato de executar o trabalho. O engajamento significa um investimento pessoal com fins identitários. Se a adesão sugere a inserção numa situação já dada e estabelecida, o engajamento real sugere uma inserção dinâmica garantida pelo par contribuição-retribuição. Ora, se há adesão, não há

engajamento ou há no máximo um engajamento instrumental, o que significa afirmar que aderir é um freio ao engajamento de si no trabalho.

Há basicamente dois perfis identitários: aqueles teleoperadores cujo investimento pessoal encontra-se nas atividades paralelas possibilitadas pelo regime de trabalho de seis horas – como cursar uma faculdade – e aqueles que se investem temporariamente, até o esgotamento, para então buscar um outro emprego – até mesmo em outra operadora de *call center*.

Os primeiros desenvolvem uma identidade provisória no trabalho porque este é um emprego de passagem. Seu investimento pessoal repousa sobre as perspectivas profissionais futuras. O trabalho em *call center* é um trampolim, uma maneira de viabilizar financeiramente objetivos futuros mais nobres, como se formar e trabalhar na área de formação. Sua relação com este trabalho é instrumental.

Os segundos desenvolvem igualmente uma identidade provisória porque não há projeção profissional nem de carreira⁴. Há uma sucessão de trabalhos por tempo determinado, em outros ramos, mas até no ramo de telemarketing se não houver outra opção. Se não se pode falar em precariedade no sentido de ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho, pode-se falar de precarização da qualidade no exercício do trabalho (GALEAZZI, 2006). O atendimento de telemarketing é um trabalho que se esgota e esgota o trabalhador. O trabalhador com este perfil se investe mais no trabalho, mas experimenta a ausência de opções (ou por não estar cursando uma faculdade, ou por ser mais velho e não vislumbrar a possibilidade de desenvolver outras competências). A provisoriedade decorre da necessária e constante rotatividade de empregos.

Um trabalho cuja prescrição não coincide com o trabalho real, permeado de injunções paradoxais, exige dos operadores de *call centers* um mecanismo de racionalização capaz de unificar um discurso e uma prática contraditórios. Quando se cega quanto às infrações porque elas são convenientes às vendas, quando se faz necessário

⁴ A pirâmide hierárquica possibilita a ascensão e permanência de muito poucos.

enganar o cliente ou omitir-lhe alguns elementos, quando se pressiona por uma venda impossível (o cliente não possui computador!), quando se induz à desonestidade, mas, simultaneamente, se aumenta o controle para garantir a realização do prescrito e o respeito às regras, se exige um rendimento incompatível com o tempo que lhe é consagrado, quando se aumentam as metas constantemente de sorte que é preciso trabalhar sempre mais para garantir o mesmo salário variável, o operador se vê obrigado a unificar e homogeneizar um discurso e uma prática contraditórios. Como pensar no trabalho como uma fonte de construção da identidade? Ou como fator de elo social? Ou como elemento capaz de fortalecer ações coletivas? A identidade no trabalho dos operadores de *call center* é, portanto, uma identidade provisória - e até mesmo desconfortável visto que sua tarefa não lhe é motivo de orgulho -, pois há um lapso entre a identidade para si e a identidade para o outro. A falta de reconhecimento e de valorização do trabalho pelo outro remete a um enfraquecimento identitário, pois não há a coincidência entre a imagem de si e a imagem para o outro.

Bibliografia

- Azaïs, Christian. 2005. **Subordinação ou autonomia? A hibridização do mercado de trabalho - reflexões a partir do caso italiano.** XXV Congresso ALAS. Porto Alegre, UFRGS, 22-26 agosto 2005.
- Azaïs, Christian. 2004. **De-Segmentação do mercado de trabalho e autonomia.** Caderno de Recursos Humanos, v.17, n.41, Salvador, Mai/Ago 2004.
- Azaïs, C.; Corsani, A.; Dieuaide, P. 2001. **Vers um capitalismo cognitif; entre mutations du travail et territoires.** Paris: L'Harmattan.
- Bain, P., Taylor, P. 2000. **Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre.** New Technology, Work and Employment, n.15-1. London, Blackwell Publishers.
- Brey, Philip. 1999. **Worker autonomy and the drama of digital networks in organizations.** Journal of Business Ethics, 22: 15-25. Kluwer Academic Publishers, Países Baixos.

- Castel, Robert & Haroche, Claudine. 2001. **Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi: entretiens sur la construction de l'individu moderne**. Paris: Fayard.
- Castel, Robert. 1995. **Les métamorphoses de la question sociale**. Paris: Fayard.
- Castells, Manuel. 2004. **A galáxia internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulberkian.
- Castells, Manuel. 1999. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra.
- Dejours, Christophe. 1993. **Coopération et construction de l'identité en situation de travail**. Futur Antérieur, n° 16, Paris, L'Harmattan, 1993/2.
- Dubar, C. 1996. **La socialisation; construction des identités sociales et professionnelles**. Paris, Armand Colin, 2° ed.
- Durand, Jean-Pierre. 2004. **La chaîne invisible**. Paris: Seuil.
- Enriquez, Eugène. 2000. **Une société sans résistance**. Revue L'Inactuel, Paris : Circé, n°4, printemps.
- Galeazzi, Irene. 2006. **Precarização do trabalho**. In: Cattani, A. D. (org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: UFRGS.
- Huws, Ursula. 1991. **Telework: projections**. Futures, vol. 23, n°1, Jan/Feb. Pp. 19-31.
- Kovács, Ilona. 2002. **As metamorfoses do emprego; ilusões e problemas da sociedade da informação**. Lisboa: Celta.
- Lazzarato, Maurizio. 1992. **Le concept de travail immatériel: la grande entreprise**. Futur Antérieur, n° 10, Paris, L'Harmattan, 1992/2.
- Lazzarato, Maurizio; Negri, Antonio. 2001. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A.
- Palmade, Jacqueline. 1993. **Communication paradoxale et imaginaire consensuel**. SFEZ, L. (sous dir.) **Encyclopédie et Dictionnaire critique de la communication**. Paris: PUF.
- Perret, Bernard. 1988. **Fin de la valeur travail?.** Esprit, n°1.
- Rosenfield, Cinara L. 2004. **Autonomia outorgada e apropriação do trabalho**. In: **Revista Sociologias**, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, Ano 6, n°12, jul/dez 2004, pp.202-7.
- Rosenfield, Cinara L. 2003a. **L'autonomie comme norme et le rapport au travail; une étude comparative France-Brésil**. Lille: ANRT.

- Rosenfield, Cinara L. 2003b. **Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo.** Revista Sociologias, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 5, nº10, jul/dez. Pp. 350-378.
- Singly, François de. 2005. **L'individualisme est un humanisme.** Paris: Aube,.
- Valenduc, Gérard & Vendramin, Patricia. 2001. **Telework: from distance working to new forms of flexible work organization.** TRANSFER; European Review of Labour and Research, vol. 7, n.2, Summer 2001.
- Zarifian, P. 2002. **Sur les centres d'appels (éléments intégrés dans l'introduction du numéro 114 de la revue Réseaux, octobre 2002).**
<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page52.htm>, acessado em 22/04/2006.

Cinara Lerrer Rosenfield

Professora do programa de Pós-Graduação em Sociologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora pela Université Paris IX – Dauphine. E-mail: rosenfield@uol.com.br