

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Gustavo Gabaldo Grama De Barros Silva

OS MOINHOS SATÂNICOS DA TELEFONIA

Uberlândia
2018

Gustavo Gabaldo Grama De Barros Silva

OS MOINHOS SATÂNICOS DA TELEFONIA

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Sociais Da Universidade Federal De Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção da graduação de bacharel e licenciatura em Ciências Sociais, sob a orientação da Prof^ª. Dr.^ª Rafaela Cyrino.

Uberlândia
2018

OS MOINHOS SATÂNICOS DA TELEFONIA

Gustavo Gabaldo Grama De Barros Silva

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Sociais Da Universidade Federal De Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção da graduação de bacharel e licenciatura em Ciências Sociais, sob a orientação da Prof^a. Dr.^a Rafaela Cyrino.

Prof.^a Dr.^a Rafaela Cyrino

Prof.^a Dr.^a Maria Lúcia Vannuchi

Prof.^a Dr.^a Mariana Magalhães Côrtes

Suplente: Prof.^o Dr.^o Moacir De Freitas

Data Da Defesa: _____

Uberlândia
2018

À Maria Rosa, minha namorada e melhor amiga,
obrigado por toda força, amor e paz que você me
dá. E aos meus pais, Cristiane e Ricardo, por todo
apoio e carinho sempre.

RESUMO

A presente pesquisa se volta para a análise sociológica das condições de trabalho dos operadores do setor de *telemarketing* da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Tendo em vista a alta representatividade que esta atividade tem, tanto em relação à economia municipal quanto nacional, este estudo dá indicativos sobre a natureza e a estrutura contemporânea desta ocupação. A partir do levantamento bibliográfico acerca dos estudos realizados no campo da Sociologia do trabalho na atualidade e no passado, na análise geral sobre o setor de serviços e na realização de entrevistas semi-estruturadas com os trabalhadores e trabalhadoras de uma das maiores empresas de *telemarketing* da cidade, pôde-se construir o seguinte estudo. Através da pesquisa busquei investigar o surgimento do *telemarketing* como campo produtivo em relação com as transformações econômicas do capitalismo na década de 1970. Assim como as particularidades organizacionais desse tipo de trabalho, que alia modos tayloristas e toyotistas no controle e gestão dos trabalhadores envolvidos nesse processo produtivo. Destaca-se, principalmente, de quais maneiras específicas esses modelos se reconfiguram no setor de *telemarketing* brasileiro, procurando, acima de tudo, maiores níveis de lucro e extração do mais-trabalho. Após essa delimitação histórica, pude compreender profundamente a combinação entre instrumentos “rígidos” e flexíveis” na gerência do trabalho neste setor na cidade, assim como as implicações que essa ocupação tem sobre os operadores, os sentidos que a mesma possui, assim como as estruturas e lógicas específicas deste tipo de trabalho. Esta pesquisa dá indicativos sobre como o capitalismo contemporâneo na era informacional sistematiza o mundo do trabalho por meio de novos e antigos instrumentos de racionalização e controle do trabalho.

Palavras-chave: taylorismo; *telemarketing*; Psicopatologia Do Trabalho; capitalismo contemporâneo; toyotismo.

ABSTRACT

The present research analysis, with a sociological point of view, the work conditions of the workers from the telemarketing field in the city of Uberlândia, Minas Gerais. In view of the high representativity that this type of work has, in the economical context of the city as well as the whole country, this study provides indicatives concerning the nature and the contemporary structure of this kind of labor. Based on the bibliographical research about works of Sociology of labor from the past and the presente, the general investigation regarding the service sector and the realization of semi-structured interviews with workers from one of the largest telemarketing companies in the town, this study was made. This research also investigates the emergence of telemarketing as productive field in relation to the economic transformations of the capitalismo structure in the 1970's. Together with the labor organization particularities in this type of activity, in wich combines taylorists and toyotists ways in the control and management of the workers inserted in this field. It also highlights in wich specific ways these models reconfigure themselves in the brazilian telemarketing sector, seeking, above everything, higher levels of profit and exploration. As a result, the presente study deeply comprehends the combination between "rigid" and "flexible" instruments of the management of this labor in the city, as well as the implications that this occupation has over the workers, the meanings of this activity, and the structures and logics from this type of work. It gives indicatives on how contemporary capitalism in the digital era systematizes the field of labor through new and old instruments of work racionalization and control.

Key Words: taylorism; telemarketing; labor psychopatology; contemporary capitalism; toyotism.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
2. A Reestruturação Produtiva E As Reconfigurações Da Esfera Do Trabalho.....	14
3. Capitalismo, Controle E Trabalho: Taylorismo E Toyotismo.....	22
3.1 Taylor E A Administração Científica.....	23
3.2 Taiichi Ohno E O Modelo Toyotista De Produção.....	34
4. O Surgimento Do Telemarketing Na Economia Global E Nacional.....	44
5. Estudo De Campo: Uma Análise Sociológica Sobre Os Trabalhadores E Trabalhadoras Do Setor De Telemarketing De Uberlândia-MG.....	50
6. Conclusão.....	95
Bibliografia.....	98

Lista De Ilustrações

Quadro 1 - Estatísticas Da Estrutura Do Emprego Em Países Capitalistas Avançados No Período 1960-1981

Quadro 2 - Número De Empregos Por Setor De Atividade Econômica em Uberlândia/2016

Quadro 3 - Ocupações Com Maiores Estoques

Quadro 4 - Evolução Do Emprego Por Sub Setores De Atividade Econômica Em Uberlândia/2015

Gráfico 1 - Idade Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Gráfico 2 - Escolaridade Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Gráfico 3 - Escolaridade Do Pai Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Gráfico 4 - Escolaridade Da Mãe Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Gráfico 5 - Situação De Moradia Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Gráfico 6 – Número De Filhos Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

Lista De Abreviaturas

ABS - Absenteísmo

BDI - Banco De Dados Integrados De Uberlândia

CCQs - Círculos De Controle De Qualidade

MTE - Ministério Do Trabalho

PA - Ponto de Atendimento

PIB - Produto Interno Bruto

SAC - Serviços De Atendimento Ao Consumidor

TMA - Tempo Médio De Atendimento

1. Introdução

E tais pés, em tempos antigos,

Caminharam sobre verdes montanhas inglesas:

E foi o santo Cordeiro de Deus,

Visto em prazerosas pastagens inglesas!

E foi o Semblante Divino,

Que brilhou sobre as montanhas nubladas?

E foi Jerusalém, construída aqui,

Entre estes escuros moinhos satânicos?

Traga-me meu Arco de ouro ardente;

Traga-me minhas Flechas do desejo:

Traga-me minha Lança: ó nuvens, desdobrem-se!

Traga-me minha Carruagem de fogo!

Eu não abandonarei a Luta Mental,

Nem minha espada dormirá em minha mão:

Até que construamos Jerusalém,

Nas terras verdes e prazerosas da Inglaterra

*“And Did Those Feet In Ancient Time” de William
Blake (2018, p. 32, Tradução Nossa)*

Quando o pintor e poeta britânico William Blake publicou pela primeira vez o poema “E Foram Estes Pés Em Tempos Antigos” como prefácio de sua obra “Milton: Um Poema Em Dois Livros” em 1808, a Inglaterra passava por profundas transformações econômicas e políticas com a primeira Revolução Industrial. O referido poema se baseia em um apócrifo, que conta uma possível viagem de Jesus Cristo com José de Arimathea, um pequeno comerciante, pelas terras britânicas. Nesta história, Jesus buscava criar uma “Nova Jerusalém” nesta região, onde atualmente se localiza o Reino Unido, em um reino de paz e de bondade segundo a tradição cristã.

Desse modo, tendo em vista tal embasamento teológico de seu poema, Blake (2018, p. 32) indica uma oposição entre o plano cristão de construção de um império da paz com a realidade social que observava durante seu tempo, indicado no trecho: “E foi Jerusalém, construída aqui, /Entre estes escuros moinhos satânicos?”. Os “escuros moinhos satânicos” descritos por Blake como uma contraposição a um projeto de fraternidade e liberdade cristã, são comumente interpretados como as primeiras indústrias provenientes das primeiras inovações tecnológicas do final do século XVIII, e que conseqüentemente transformaram drasticamente as condições de vida dos sujeitos inseridos nos crescentes centros urbano-industriais da Europa.

Maidment (2001) e Wright (2007) indicam que Blake em seu poema se referia especificamente aos Moinhos de Farinha da empresa Albion, que em 1791 foram destruídos por um incêndio. Comumente funcionários e cidadãos se referiam a estes moinhos como “satânicos”, tanto pela sua produção de farinha adulterada quanto pelas condições desumanas de trabalho que seus trabalhadores eram submetidos. Blake observava no fenômeno da Revolução Industrial um sistema repressivo que convergia em instrumentos de domínio dos indivíduos e na destruição das relações sociais e da natureza (LIENHARD, 1999).

Quase um século depois, o economista Polanyi (2000) alertou sobre a mercantilização do trabalho e das terras com os avanços do capitalismo na modernidade, indicando que tal processo formaria uma dominação rígida do mercado sobre a sociedade. Polanyi (2000, p. 94), portanto, demonstra que

“Entretanto, nenhuma sociedade suportaria os efeitos de um tal sistema de grosseiras ficções, mesmo por um período de tempo muito curto, a menos que sua substância humana natural, assim como a organização de negócios, fosse protegida contra os assaltos desse moinho satânico. (...) Permitir que o mecanismo de mercado seja o único dirigente do destino dos seres humanos e

do seu ambiente natural, e até mesmo o árbitro da quantidade e do uso do poder de compra, resultaria no desmoronamento da sociedade”

Desse modo, Polanyi (2000) utiliza da expressão criada por Blake (2018) para indicar os “moinhos satânicos” como as irreguladas e desenfreadas manifestações do mercado, e que caso ocorressem de maneira desregulada, trariam consequências catastróficas sobre a sociedade.

A partir de sugestões investigativas provenientes de tais autores, o presente estudo busca compreender como se dão as influências desse mercado, mais especificamente das companhias de *telemarketing* sobre os trabalhadores inseridos nesse campo produtivo. Através da análise da relação destas empresas com movimentos econômicos globais, assim como procedimentos de controle do trabalho utilizados, os sentidos e perspectivas que os indivíduos presentes nesse processo possuem e as consequências sobre a subjetividade, a materialidade e sobre as relações dos operadores de *telemarketing* com o trabalho, a sociedade consigo próprios.

Busca-se, portanto, analisar de quais formas o setor de *telemarketing* alia, de maneira muito específica, modos tayloristas rígidos e toyotistas flexíveis de controle do trabalho, indicando não tanto uma oposição entre esses dois modelos organizacionais quanto da própria noção entre modernidade sólida e líquida, como aponta Bauman (2001). O que se verifica, portanto, é a reconfiguração desses dois modos em uma realidade complexa voltada estritamente para a alimentação do Capital. Desse modo, se considera que o setor de *telemarketing* é indicativo das mudanças econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas, por ser parte de um campo produtivo em pleno crescimento, além de servir de base para a reflexão acerca de novas e velhas racionalidades envolventes no mundo do trabalho. Além das implicações sobre a saúde do trabalhador que esse modo produtivo possui, e quais as perspectivas que os sujeitos envolvidos nesse setor possuem sobre sua ocupação e suas consequências.

Após a Introdução, o segundo capítulo contextualiza as transformações econômicas e políticas que ocorreram nas sociedades capitalistas na década de 1970 a partir da chamada “reestruturação produtiva”. Servindo como indicativo para o contexto social específico que propiciou o fortalecimento do setor de serviços na economia global. O terceiro capítulo aponta para um estudo histórico e sociológico acerca de dois modos organizacionais próprios do século XX: taylorismo e toyotismo. Modelos estes que servem de base para as lógicas de controle do

trabalho utilizados pelo setor de *telemarketing* na contemporaneidade. O quarto capítulo analisa o surgimento do telemarketing como campo produtivo autônomo, inserindo-o em um contexto global e, posteriormente, nacional, delimitando suas especificidades e características essenciais. O quinto capítulo focaliza na análise de dados recolhidos pela pesquisa de campo realizada em 2018 com operadores do setor de *telemarketing*, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, assim como investiga os modos de controle combinados entre instrumentos tayloristas e toyotistas utilizados pela companhia analisada. Procura também fazer um levantamento e análise das condições de trabalho e das consequências subjetivas e físicas dessa atividade produtiva sobre os trabalhadores entrevistados a partir de seus próprios relatos.

Investiga-se, portanto, a configuração atual destes “moinhos satânicos”, indicados por Blake (2018) e Polanyi (2000), e quais as suas causas, implicações e estruturas no capitalismo contemporâneo.

2. A Reestruturação Produtiva E As Reconfigurações Da Esfera Do Trabalho

“Bom dia trabalhadores. A direção lhes deseja uma boa jornada. Pelo seu próprio interesse, tratem com amor as máquinas que lhes confiamos.” Trecho do filme “A classe operária vai ao paraíso”, Itália, 1971, direção de Elio Petri.

A partir da década de 1970, o mundo do trabalho se modifica profundamente em um nível global devido ao desenvolvimento de uma crise de caráter estrutural no seio das sociedades capitalistas. Essa transformação profunda, que altera as composições de toda a estrutura dessas sociedades, é gerada através de alguns processos históricos referentes a avanços tecnológicos, conflitos ideológicos e novas contradições econômicas no seio dos Estados capitalistas. A crise do capital dos anos 1970 possui reverberações profundas, e seus efeitos podem ser sentidos até hoje, atingindo desde os modos com que o trabalho é organizado, até as formas de mobilização política das classes sociais, passando pelas concepções e sentidos que o sujeito contemporâneo possui sobre si próprio e a realidade. Como apontado por Giovanni Alves

“A primeira grande recessão do pós-guerra, em 1973, inaugura o período histórico de ‘crise estrutural do sistema do capital’, marcado pela sobreacumulação e intensa concorrência internacional. Sob o impulso da mundialização do capital, constitui-se um novo complexo de reestruturação produtiva, buscando instaurar e impor um novo padrão de acumulação capitalista em escala planetária e que se impôs cada vez mais a corporações transnacionais, imprimindo-lhes sua marca.” (2011, p. 11-12)

O que se têm nesse processo de crise, portanto, é o surgimento de novas condições de acumulação, em que se fazem surgir necessidades particulares, até então não desenvolvidas pelo capitalismo moderno. A chamada “reestruturação produtiva do capital” frente à crise iniciada em meados do século XX, se constrói à medida que as tecnologias de informática, transporte, comunicação e robótica se inserem na esfera produtiva (ANTUNES, 2000), e a expansão industrial global marcada pela subcontratação (HARVEY, 2014) se dissemina pelo mercado. Observa-se esse movimento no crescimento considerável de postos de trabalho relacionados ao setor de telemarketing, construção de *softwares*, à gestão da informação e às ciências da computação de forma geral.

Na leitura de Meszáros (2002) sobre a crise referida anteriormente, têm-se a perspectiva de que se trata de um movimento próprio do capitalismo, em que, à medida que as contradições políticas e econômicas intrínsecas do capital ampliam, surgem novas dificuldades e novos métodos de superação desta crise. É definitivo dessa situação crítica seu teor universal visto as consequências mundiais sobre inúmeros Estados nacionais, além de suas implicações sobre os diversos campos da vida social. Da mesma maneira que possui propriedade temporal contínua e um desenvolvimento de suas bases de forma lenta e profunda (ALVES, 2011, p. 11) (MESZÁRÓS, 2002). Ainda em Meszáros,

“A crise do capital que experimentamos hoje é fundamentalmente uma crise estrutural [...] crises de intensidade e duração variadas são o modo natural de existência do capital: são maneiras de progredir para além de suas barreiras imediatas e, desse modo, estender com dinamismo cruel sua esfera de operação e dominação” (2002, p. 795-796)

Através da análise de movimentos econômicos globais expostos por Harvey (2014), observa-se como, a partir da reconstrução econômica de vários países pós Segunda Guerra Mundial, a hegemonia produtiva, financeira e tecnológica norte-americana declina. Isso se deve, segundo Harvey (2014, p. 135), tanto às quedas nas taxas de lucro e produtividade de empresas norte-americanas a partir dos anos 1960, quanto ao fortalecimento do mercado eurodólar e de novos centros industriais asiáticos e latinos altamente competitivos. Dessa forma, a estrutura de trabalho e produção típicas dos Estados Unidos entre 1930 e 1973, marcadas pelo Taylorismo e pelo Keynesianismo em suas bases “rígidas”, voltado para a produção em massa, param de atender as novas demandas estruturadas pelo novo contexto mundial (HARVEY, 2014, p. 135).

O que Harvey (2014) chama de “acumulação flexível” surge como resposta à decadência dos antigos sistemas financeiros, produtivos e de acumulação construídos pelo capitalismo moderno. Frente aos problemas de crescimento, instabilidade e inflação dos anos 1970, e seu ápice com a crise do petróleo de 1973, um novo modo de gestão de recursos e de sujeitos se estrutura. Marcado pela flexibilidade da produção em todos os seus níveis, desde a organização do trabalho até o consumo, assim como pelo surgimento de novos mercados e técnicas (CORIAT, 1992), o toyotismo aparece como a nova forma de organização do trabalho flexível na produção capitalista, surgida na indústria japonesa e depois adaptada pelas demais companhias globais.

Como consequência dos avanços técnico-científicos, as distâncias geográficas diminuem à medida que o tempo de transporte de mercadorias, de informação e de comunicação são radicalmente reduzidos. Desse modo, alia-se às novas políticas neoliberais, marcadas pela

liberação de mercado e diminuição de barreiras institucionais de comércio, o desenvolvimento tecnológico que facilita a troca entre mercados variados de forma cada vez mais dinâmica e flexível. Assim, o que se têm é a formulação de uma nova lógica global econômica, marcada por novas orientações políticas e sociais, reformulando assim toda a sociedade.

Com o desenvolvimento destes novos centros industriais com altos graus de produtividade e de exploração do trabalho, com um mercado com “tempo de giro”¹ radicalmente reduzido, tanto de seus processos produtivos quanto de consumo, o setor primário de países europeus e norte-americanos industrialmente consolidados passam a declinar consideravelmente. Observa-se, portanto, um movimento marcado pela transição de uma produção em massa para a fábrica flexível, que atende necessidades específicas e se adequa constantemente ao mercado dinamizado. A mercadoria industrial padronizada produzida nos Estados Unidos perde sua força hegemônica para a diversidade de produtos oferecidos a baixo custo por países recém-industrializados. Assim, apesar de que

“As empresas fordistas podiam, é verdade, adotar as novas tecnologias e processos de trabalho, mas, em muitos casos, as pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho levaram quer ao surgimento de formas industriais totalmente novas ou à integração do fordismo a toda uma rede de subcontratação e de ‘deslocamento’ para dar uma maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. A produção em pequenos lotes e a subcontratação tiveram por certo a virtude de superar a rigidez do sistema fordista e de atender a uma gama bem mais ampla de necessidades do mercado, incluindo as rapidamente cambiáveis.” (HARVEY, 2014, p. 148)

Pode-se analisar o processo de reestruturação produtiva da década de 1970 como um movimento próprio do Capital em busca de reformulações de suas estruturas e superestruturas, visando sua adaptação a novas condições sociais. Assim como a cooperação, a manufatura e a indústria foram os modos históricos de produção de mercadorias e de extração do mais-trabalho (MARX, 2014), a acumulação flexível aparece como uma continuação lógica deste processo (LOKJINE, 1995).

Tendo em vista a formação de um sistema social de acumulação “flexível”, é primordial caracterizá-lo em alguns aspectos gerais. Portanto, este modelo se baseia na “reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível de produção; e concentração de poder sem centralização” (SENNET, 2007, p. 54). Este sistema pode ser observado atualmente em diversas

¹ Entende-se que “tempo de giro”, baseado em Harvey (2014), é uma categoria utilizada para designar o período necessário à produção ou consumo de determinado produto. À medida que as tecnologias envolvidas nesse processo se desenvolvem, esse tempo tende a decrescer, tanto da compra quanto da fabricação. Desse modo, o contexto econômico passa a pressupor novos valores e dinâmicas, baseados no consumo ininterrupto e constante como forma de movimentar os ciclos diminuídos dos processos de compra e venda dentro do capitalismo contemporâneo.

companhias em distintos setores produtivos das centrais de *telemarketing*, até o mercado financeiro e às indústrias do primeiro setor.

Sobre o primeiro componente deste novo modelo capitalista pós-1973, indicado pela “reinvenção descontínua de instituições”, procura reconfigurar constantemente as estruturas das organizações (estatais, privadas, não governamentais, entre outras) de acordo com as necessidades momentâneas. Através desta lógica, busca-se unir a percepção de Ohno (1997) sobre a eliminação de desperdícios no processo produtivo com os instrumentos tecnológicos de controle de trabalho. Desse modo, os gestores de qualquer instituição podem indicar e realizar mudanças a todo momento seja qual for o departamento. Esse modo gerencial se baseia na concepção que

“redes elásticas são mais abertas à reinvenção decisiva que as hierarquias piramidais, como as que governavam a era fordista. A junção entre os nódulos na rede é mais frouxa; pode-se tirar uma parte, pelo menos em teoria, sem destruir outras. O sistema é fragmentado; aí está a oportunidade de intervir” (SENNET, 2007, 55).

Essa reinvenção institucional indicada por Sennet é “descontínua” à medida que possui em si resíduos de antigas formas organizacionais, ao mesmo tempo que insere novas maneiras de gerir os sistemas e os indivíduos que os formam (GIDDENS, 1997).

Em relação à “especialização flexível”, trata-se de aumentar a variedade de produtos oferecidos ao mercado em menor tempo possível, tomando como base as novas condições econômicas de produção e consumo, que indicam cada vez mais mudanças rápidas na procura (SENNET, 2007, p. 59). Essa especialização se fortifica à medida que a produção em massa decaiu e o *just-in-time* se hegemoniza, além do processo de diminuição do tempo de giro das mercadorias (HARVEY, 2014) explicado anteriormente. Pelas necessidades do mercado exigir um número cada vez maior de produtos específicos, tendo estes uma curta durabilidade, para atender demandas distintas, as companhias se adaptam à essa nova realidade a partir da estratégia da flexibilização.

É importante destacar como o “tempo de giro” das mercadorias em um sistema flexível de produção e consumo se deve a dois fenômenos diferenciados: um de ordem material e outro de teor ideológico. O primeiro se refere à uma decisão consciente das companhias a diminuir a vida útil dos produtos produzidos com o intuito de dinamizar e alimentar com mais velocidade os ciclos de produção e consumo, na denominada “obsolescência programada” (NETO; PAULICHI, 2012). Já o segundo diz respeito à criação de necessidades e à força da indústria cultural como instrumento ideológico de controle de comportamentos e vontades em uma sociedade capitalista. Assim, “A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo,

portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica” (HARVEY, 2014, p. 148).

Tomando como base esse movimento, cabe-nos aqui destacar como o processo de mudança econômica e social a partir da década de 1970 também tem como influência decisiva novos padrões de comportamento e de ideologias. É de extrema importância destacar como as estruturas econômicas estão sempre em diálogo com superestruturas culturais, jurídicas, políticas e artísticas; e dessa forma, se influenciam dialeticamente. Não é apenas devido a fenômenos de ordem produtiva que se verifica a mudança geral na estrutura social contemporânea. Mas também às reconfigurações ideológicas que se operam, em níveis maiores ou menores em determinados casos, como as mudanças relativas à identidade de um sujeito, suas imbricações com novos movimentos políticos têm impacto decisivo sobre a totalidade social, incluindo aqui a esfera econômica. Como aponta Hall (1992, p. 7) sobre a força das modificações na esfera cultural,

“A assim chamada ‘crise de identidade’ é vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social”

Acerca da “concentração de poder sem centralização”, observa-se uma tendência discursiva que indica maiores liberdades e controle por parte dos trabalhadores sobre os processos produtivos em um contexto “flexibilizado”. Entretanto, o que se verifica na realidade é um aumento da vigilância digital sobre o sujeito, que se dá em termos impessoais no sentido em que se realiza sem a presença física de um superior. Assim, “a desagregação vertical e a eliminação de camadas são tudo, menos processos descentralizantes. Há um continente de poder no arquipélago de poder flexível” (SENNET, 2007, p. 64).

Como reflexo desses procedimentos de transformação social, o trabalho se modifica radicalmente, à medida que antigas formas organizacionais se unem com novos modelos administrativos engendrando lógicas híbridas de controle sobre o trabalhador, os produtos deste trabalho transformam-se, assim como os meios de extração da mais-valia. Ao passo que a indústria de primeiro setor declina frente a um contexto extremamente competitivo neste campo, observa-se o movimento, em muitas sociedades capitalistas, de um crescimento considerável no terceiro setor, relativo aos “serviços”. Como observa-se no quadro abaixo, sobre o trabalho em alguns países industrializados entre os anos de 1960 e 1981.

Quadro 1: Estatísticas Da Estrutura Do Emprego Em Países Capitalistas Avançados No Período 1960-1981

	Porcentagem da população empregada em:								
	Agricultura			Indústria			Serviços		
	1960	1973	1981	1960	1973	1981	1960	1973	1981
Austrália	10,3	7,4	6,5	39,9	35,5	30,6	49,8	57,1	62,8
Canadá	13,3	6,5	5,5	33,2	30,6	28,3	53,5	62,8	66,2
França	22,4	11,4	8,6	37,8	39,7	35,2	39,8	48,9	56,2
Al. Ocidental	14,0	7,5	5,9	48,8	47,5	44,1	37,3	45,0	49,9
Itália	32,8	18,3	13,4	36,9	39,2	37,5	30,2	42,5	49,2
Japão	30,2	13,4	10,0	28,5	37,2	35,3	41,3	49,3	54,7
Espanha	42,3	24,3	18,2	32,0	36,7	35,2	25,7	39,0	46,6
Suécia	13,1	7,1	5,6	42,0	36,8	31,3	45,0	56,0	63,1
Reino Unido	4,1	2,9	2,8	48,8	42,6	36,3	47,0	54,5	60,9
EUA	8,3	4,2	3,5	33,6	33,2	30,1	58,1	62,6	66,4
OCDE	21,7	12,1	10,0	35,3	36,4	33,7	43,0	51,5	56,3

Fonte: Organização Para Cooperação E Desenvolvimento Econômico (OCDE)

A tabela acima é indicativa sobre como a crise analisada afeta as estruturas do sistema produtivo capitalista, e tomando como referência a esfera trabalhista de alguns países industrializados, percebe-se claramente o crescimento do setor de serviços em todos eles entre 1960 e 1981. Sobre a agricultura, a porcentagem participativa desse campo nas economias nacionais diminuiu em mais da metade em alguns casos, como no Canadá e Japão. Referente à participação da indústria nessas economias, excluindo o caso espanhol, italiano e japonês, todas nações analisadas indicaram uma queda nas taxas de atuação deste setor em seus processos produtivos gerais.

Algumas explicações acerca deste fenômeno são dadas por Harvey (2014), ao indicar que mudanças globais sobre a produção econômica (referentes à dispersão territorial de indústrias), a circulação de mercadorias e o surgimento de novos modos de controle do trabalho foram propícios ao fortalecimento dos serviços nas economias nacionais. Além disso, pode-se apontar como serviços realizados internamente por empresas como de publicidade e relativos a processos jurídicos, passam a ser prestados por companhias independentes, através do fortalecimento da subcontratação e da consultoria (HARVEY, 2014, p. 149). Assim como a mudança de destaque relativos à produção das empresas, que passam a pautar a execução de eventos ou serviços distintos, em oposição aos bens materiais, duráveis ou não (HARVEY, 2014, p. 149).

Em um contexto em que o trabalho industrial e rural é diminuído drasticamente, é evidente que a classe trabalhadora “clássica” se metamorfoseia ao ocupar novos postos com

funções e ações distintas de contextos anteriores. Posições sociais no processo produtivo que antes detinham definições claras, quanto à sua organização política marcada pelo sindicalismo, ao pertencimento à classe trabalhadora, ao trabalho industrial, aos produtos finais do labor serem de ordem majoritariamente qualitativa e material, e a relativa clareza em relação à definição de valores criados a partir dessa atividade (SENNET, 2007). O que se observa nesse contexto, é a reconfiguração deste sistema consolidado pela modernidade capitalista, ao ponto em que até mesmo a criação de valor por parte do trabalho passa a ser questionada (GORZ, 1982).

Desse modo, surgem alguns questionamentos sobre as consequências, formas e processos envolventes na morfologia do trabalho no capitalismo contemporâneo, marcado pelo amplo crescimento do terceiro setor. Sobre esse fenômeno, cabe-nos indagar: os sujeitos que participam do processo produtivo em companhias ligadas aos “serviços” se configuram como proletários? De quais formas a relação entre capital/trabalho se dá neste campo? Quais os instrumentos de dominação ideológica, física e produtiva utilizados pelas empresas do setor e como se configuram os movimentos de contraposição por parte dos indivíduos que trabalham nesta esfera? Quais as implicações e os sentidos que o trabalho nesta configuração possui sobre os sujeitos?

Parte-se da tese que, apesar de se tratar de um novo contexto de reprodução social, o trabalho neste setor recém-desenvolvido globalmente é marcado pela combinação entre novas e velhas formas de racionalização da produção, e o *telemarketing* é bastante indicativo para a compreensão dessa reconfiguração histórica no controle do trabalho realizado pelo Capital. Possui em si, portanto, uma série de contradições fomentadas pelas transformações econômicas e sociais do capitalismo nas últimas décadas, evidenciando grandes níveis de exploração, precarização, dominação, controle e adoecimento. Desse modo, é uma atividade que,

“Articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX [...] associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula a cooperação ao mesmo tempo que fortalece a concorrência [...] ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho” (ANTUNES, 2015, p. 10)

A perspectiva que, com o desenvolvimento da “sociedade da informação” e das tecnologias digitais o trabalho se tornaria cada vez mais livre, diverso e qualificado conforme o crescimento econômico e tecnológico se hegemonizasse e atingisse grande parte das sociedades (CASTELLS, 2007) na verdade se expressa na realidade em outros termos. Tomando como base o setor de serviços, mais especificamente o trabalho realizado em

empresas de *telemarketing*, têm-se um campo indicativo sobre a natureza dos processos exercidos nesta esfera.

Pesquisas sobre as configurações do trabalho realizado por operadores de *telemarketing* indicam uma tendência à exploração do corpo e mente dos trabalhadores do setor (ALVES, 2011), sujeitam os indivíduos inseridos neste campo a processos de controle de qualidade constantes e contraditórios (OLIVEIRA, 2015). Além disso, percebe-se também níveis alarmantes de subcontratação e precarização neste tipo de trabalho, tendo em vista a baixa garantia de direitos trabalhistas e instrumentos de defesa jurídica e política por parte destes sujeitos (VENCO, 2009). A autonomia e a liberdade prometida a ocupações deste tipo são vetadas (ROSENFELD, 2015) à medida que os instrumentos de controle e super exploração do mais-trabalho se aplicam na realidade (VENCO, 2015). Além disso, observa-se uma dificuldade, por parte destes trabalhadores, por razões políticas e históricas específicas, de se organizarem de forma sistematizada e institucionalizada, dificultando suas reivindicações sociais (ANTUNES, 2000).

A partir da análise das condições materiais de produção relativa aos trabalhadores e trabalhadoras do setor de *telemarketing*, pode-se compreender profundamente as configurações contemporâneas do capital e suas implicações sobre a esfera do trabalho, que englobam traços contraditórios e heterogêneos. Através do presente estudo empírico, busca-se analisar de quais formas o trabalho no campo referido se dá na cidade de Uberlândia, Minas Gerais na atualidade, tendo em vista suas especificidades econômicas e sociais.

As metamorfoses no mundo do trabalho podem ser compreendidas conforme os sentidos, os processos e as estruturas deste setor da sociedade vão sendo reveladas. Esses indicativos podem dar pistas sobre a real natureza destas ocupações que crescem cada vez mais a cada ano, incluindo o nível local que se investiga.

3. Capitalismo, Controle E Trabalho: Taylorismo E Toyotismo

No presente capítulo irei examinar duas configurações distintas da organização e controle do trabalho durante a história moderna e contemporânea do sistema capitalista de produção. Entretanto, apesar de atualmente nos inserirmos em um contexto marcado pela reestruturação produtiva, parto da perspectiva de Harvey (2014) de que a contemporaneidade não é marcada por aspectos absolutos da flexibilização próprios da reestruturação da década de 1970, mas na verdade é formada por uma complexa estrutura de modelos rígidos e flexíveis. Esse combinado de modos antigos e novos é variável, entretanto é sempre construído tendo como objetivo maiores a realização de valores de troca para a valorização do capital, o que ocorre, portanto, é uma continuidade entre modelos produtivos e não sua descontinuidade ou rupturas profundas. Como aponta Harvey (2014, p. 308), “Em termos mais concretos, o grau de fordismo e modernismo, ou de flexibilidade e pós-modernismo, varia de época para época e lugar para lugar, a depender de qual configuração é lucrativa e qual não o é.”

Desse modo, é importante, antes de mais nada, discutir como a organização racional do trabalho se estrutura durante a história moderna e contemporânea do capitalismo, para melhor atender as necessidades específicas de cada período para servir à acumulação de capital. Para assim, compreender as formas atuais de controle e organização do trabalho que asseguram essa acumulação na contemporaneidade, frente a uma nova realidade econômica e cultural.

Partindo da análise do modo taylorista de administração, em seus pressupostos organizacionais científicos do trabalho, e sua relação com o contexto histórico econômico, político e cultural que surgiu, buscarei investigar quais as implicações que o taylorismo possui sobre o trabalhador e de que maneira esse sistema se hegemoniza e declina ao longo do século XX. Analisando as ideias de Taylor como a forma de produção dominante na modernidade nos países industrializados, buscarei identificar suas convergências e divergências com os sistemas produtivos atuais. E em que medida os métodos tayloristas reverberam nas empresas e nos modelos de organização do trabalho contemporâneo. Através dessa pesquisa, examinarei de que forma o taylorismo se tornou o “maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem” (GRAMSCI, 1999, p. 121).

Na sequência, partirei para uma investigação do modo toyotista de controle e organização do trabalho, dando foco para seu contexto histórico de surgimento e seus pressupostos básicos. Além disso, levantarei estudos referentes às implicações que esse modelo possui sobre a classe trabalhadora no que diz respeito à sua organização política, as

modificações sociais e econômicas produzidas e às suas reconfigurações ideológicas e culturais nas sociedades capitalistas contemporâneas. Observando o toyotismo como um movimento que é ao mesmo tempo causa e consequência da reestruturação produtiva da década de 1970, buscarei identificar em que nível esse modelo é um continuador do modo taylorista, e em quais pontos reconfigura as ideias de Taylor.

A análise histórica leva em consideração fatores de ordem econômica, ideológica, cultural e política que estruturaram esses distintos modos organizacionais do trabalho e da sociedade de uma forma geral. Fornece, portanto, indicativos sobre como o taylorismo se relaciona fortemente com a lógica moderna rígida do mundo do trabalho da primeira metade do século XX (HARVEY, 2014). E como o toyotismo expande-se e adapta antigos métodos de controle e organização da classe trabalhadora, convergindo em outro contexto histórico, indicando as capacidades de reconfiguração do Capital que implicam na própria metamorfose da esfera do trabalho, a partir de meados da segunda metade do século passado (ANTUNES, 2000).

Através dessa investigação, pode-se compreender as razões, os sentidos, e consequências dos instrumentos de controle sobre o trabalho utilizados no século XXI, nos vários setores produtivos das sociedades industrializadas. Assim, pode-se perceber quais as reverberações dos dois modos organizacionais tão potentes e significativos para a história do capitalismo, e de que maneira ainda persistem na atualidade. Através da análise dos mecanismos de gestão do trabalho, trata-se de investigar o processo da,

“Diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma significativa heterogenização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; vivenciou-se também uma subproletarização intensificada” (ANTUNES, 2000, p. 49).

3.1 Taylor e a Administração Científica

O engenheiro mecânico norte-americano Frederick Winslow Taylor viveu em um contexto de complexas transformações sócio-econômicas não só em seu país natal, mas também em todo planeta. Inserido no período denominado por diversos historiadores e economistas como “Segunda Revolução Industrial”, em que as crescentes inovações técnico-científicas de produção começaram a se expandir para regiões além do Reino Unido e da França, países como os Estados Unidos, Japão, Alemanha e Rússia passaram por profundos processos de industrialização, e conseqüentemente, de mudanças radicais em suas estruturas sócio-políticas.

Este período é marcado também por continuidades no desenvolvimento dos vários setores industriais, iniciado pela primeira fase da Revolução; a implementação de navios de aço à vapor, do avião, refrigeração e conservação mecânica de alimentos, motores de combustão e a eletrificação deram início à uma nova fase da expansão capitalista pelo mundo.

Nascido em 1856 em um subúrbio da Filadélfia, descendente de uma família parte quaker e parte puritana, Taylor cresceu sobre uma estrutura familiar de classe média tradicional. Um relativo conforto financeiro de seus pais permitiu que frequentasse vários colégios particulares durante os primeiros anos de sua vida, e seu primeiro plano era de se tornar bacharel em Direito. Entretanto, um problema de saúde o impediu de prosseguir os estudos e então, em 1874, ingressou em seu primeiro emprego em uma oficina mecânica. Trabalhando como operário durante alguns anos e obtendo experiência sobre a rotina de trabalho em uma indústria típica da segunda metade do século XIX, já em 1880, Taylor ingressa em um curso de engenharia no Stevens Institute, e após concluir seus estudos, inicia seu trabalho como chefe de seção na empresa Midvale Company (TAYLOR, 1995, p. 9-19).

É nesta época que Taylor inicia sua teoria sobre métodos e organização eficiente do trabalho, escrevendo uma série de artigos sobre pesquisas realizadas na fábrica onde trabalhava. Segundo um de seus biógrafos, Pavel Gerencer (TAYLOR, 1995), Taylor buscava principalmente transformar as bases dos conhecimentos administrativos de sua época. Com o intuito de unificar interesses tradicionalmente antagônicos entre trabalhadores e empresários, visando o maior aproveitamento possível das forças produtivas e, em contrapartida, garantir alguns benefícios aos trabalhadores que se incluam nesse sistema organizacional.

A teoria de Taylor dá continuidade a um processo histórico marcado pela consolidação da ciência e da ordem burguesa, não só como formas hegemônicas de organização do mundo, mas também de explicação da realidade. A partir do domínio de técnicas racionais e de teorias científicas, pôde se legitimar a dominação e estruturação de uma nova realidade social. Sendo esta baseada em princípios pautados na mercantilização do trabalho livre-assalariado, modos de vida predominantemente urbanos, homogeneização dos bens de consumo e dos meios produtivos, expansão do industrialismo como forma produtiva hegemônica e uma configuração “capitalista moderna” a ser almejada e alcançada ideológica e economicamente pela maioria dos Estados-nação.

De acordo com Milton Santos (1994), este período se distingue pela construção de um “meio técnico”, em que ocorre uma emergência e expansão do espaço mecanizado, em que o sistema de objetos construídos artificialmente começam a adquirir um caráter técnico-cultural. Dotados ao mesmo tempo de uma função empírica e prática, e de um teor imaterial de valores

e concepções de mundo, ambos voltados para uma mesma lógica de um sistema produtivo capitalista. Ainda em Santos (1994), neste meio, os objetos passam a adquirir uma racionalidade própria, que desafia as lógicas propriamente naturais, sendo assim, híbridos conflituosos entre o real e o artificial. Durante essa continuidade do processo de revolução da transformação o próprio tempo e a noção dos indivíduos sobre este se alteram, na medida em que “Os tempos sociais tendem a se sobrepor aos tempos naturais” (SANTOS, 1994, p. 40).

Dessa maneira, Taylor desenvolve sua teoria em um crescente contexto de ampliação da explicação e organização científica do mundo do trabalho, cada vez mais mecanizado e industrializado, tendendo para uma homogeneização das relações produtivas e culturais entre os indivíduos. Consolida-se e inaugura-se, assim, a “administração científica do trabalho”, ou o sistema taylorista de racionalização do trabalho.

Em sua obra de maior repercussão “Princípios de Administração Científica”, publicada em 1911, Taylor sistematiza suas pesquisas e teorias sobre a forma mais eficiente de organização do trabalho. Segundo o autor, se trata de um compêndio de indicações que podem ser usadas em qualquer situação da vida social, focadas em maior aproveitamento e produtividade dos indivíduos, seja em tarefas domésticas, acadêmicas ou de produção industrial.

Na introdução de tal obra, Taylor (1995, p. 21-22) explica como o problema da produtividade e do desperdício afeta profundamente a humanidade, e usa de um discurso proferido pelo presidente norte-americano Theodor Roosevelt sobre preservação de recursos e eficiência nacional como indicador da relevância da questão. De acordo com Taylor (1995, p. 22), tais perdas não se restringiam a práticas de grandes dimensões como: construções de estradas, estruturação de uma cidade ou exploração de minérios. Se observava também, em larga medida, do desperdício de atos e ações humanas cotidianas em todo tipo de trabalho realizado. Sendo estas realizadas de maneira não produtiva, e não sistematizado, tendo como consequência o desperdício de materiais, ferramentas e capital.

Apoiado sobre esses objetivos, Taylor (1995) traça características gerais de organizações anteriores ao método científico proposto, identificando-as como “Administração de iniciativa e incentivo”; com o intuito de diferenciá-las de seu método científico. Nessa categoria administrativa, segundo Taylor, a instrução para a realização de um trabalho específico é transmitida por meio da tradição oral e da observação pessoal. Outra forma específica desse tipo de administração se liga à busca constante por profissionais eficientes já formados, bastando à empresa encontrá-los e selecioná-los para o comando da companhia. Assim,

“No passado a ideia predominante era expressa nesta frase - os chefes das indústrias nascem, não se fazem - e daí a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deviam ser a ele, incondicionalmente confiados” (TAYLOR, 1995, p. 22)

Um dos pontos principais dessa concepção é que a função do administrador, ou gerente, é de incentivar o trabalhador a realizar o melhor trabalho possível, com maior esforço e produtividade, no menor tempo possível. Através de determinados mecanismos de estímulo como: rápida promoção, melhoria nos salários, remuneração por peça, por trabalho realizado em “tempo hábil”, melhoria nas condições de trabalho e menores horas de trabalho. Em Taylor (1995), não é de interesse do operário colocar todo seu esforço físico e intelectual na realização de um trabalho qualquer, e esse procedimento, na perspectiva taylorista, tem justificativas tanto sociais quanto biológicas.

De acordo com Taylor (1995), as causas sociais para a noção da negação da produtividade constante se liga, principalmente, à perspectiva de que o trabalho com mais esforço trará um desemprego crescente aos operários. A “vadiagem”, para Taylor (1995) também se mostra como um instrumento de reivindicação por parte dos trabalhadores; e finalmente, esse processo se liga à uma deficiência dos sistemas de iniciativa, que geram constantes desperdícios dos esforços humanos no trabalho.

As causas propriamente biológicas para a tendência ao menor esforço do trabalhador são divididas por Taylor (1995) em duas categorias explicativas. A “indolência natural” seria um instinto orgânico para o descanso e menor gasto de energia, já a “indolência sistemática” se liga a procedimentos mentais rotineiros, que são repetidos sem análises profundas e sistematizadas, convergindo assim, em ações não-produtivas.

Dessa maneira, a efetividade e a produtividade se ligam estritamente à forma com que o administrador incentiva o trabalhador, buscando sempre se sobrepôr às adversidades que tendem a compor um menor aproveitamento do trabalho.

Após essa breve delimitação sobre alguns princípios anteriores ao modelo de administração, Taylor (1995, p. 49) indica como a administração científica “é consideravelmente superior a qualquer outro sistema”. A partir de um método racional que investigava matematicamente oscilações acerca da profundidade e velocidade de corte de aço, tipos de materiais, formas de movimento e estruturação da fábrica; substituindo assim, os antigos métodos administrativos, não orientados por bases científico-rationais.

O objetivo principal em sua estruturação do trabalho é que a administração, de forma geral, deve sempre buscar atingir a relação mais harmoniosa e próspera possível; tanto para o

empregado quanto para o patrão, em níveis iguais (TAYLOR, 1995). Deve-se portanto, conciliar e compreender, como os interesses de ambos indivíduos (administrador e trabalhador) são os mesmos, e que um depende do outro para subsistir. Outro foco desta teoria se liga justamente ao combate do desperdício, em ações com o menor gasto de matérias-primas, menor investimento em capital constante e menor gasto de esforço humano. De acordo com Taylor (1995, p. 72),

“o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais”.

É possível observar o caráter ideológico no discurso de Taylor (1995) à medida que este coloca que os interesses entre empregadores e trabalhadores não se mostram como antagônicos, mas que na verdade giram em torno de um objetivo comum: “de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado (TAYLOR, 1995, p. 25). Através de proposições desta natureza se ilegítima e desestrutura qualquer tipo de organização de trabalhadores em busca de transformações radicais no seio da sociedade capitalista. O que se busca na realidade é, a partir da clivagem entre execução e planejamento do trabalho, a mecanização e automatização do trabalho físico realizado pelos operários em detrimento a sua apatia intelectual (ALVES, 2011, p. 62-63).

De acordo com Taylor (1995), esses objetivos podem ser alcançados por meio de alguns elementos essenciais da teoria científica da administração, que orientam práticas organizacionais específicas, direcionadas para melhor aproveitamento do trabalho.

O primeiro desses princípios é a organização das tarefas por parte restrita da administração, em que este setor da empresa deve sistematizar movimentos, instrumentos e condições das atividades do trabalhador a partir de experimentos e métodos científicos. O segundo se liga à seleção e treinamento dos funcionários também de forma científica, obedecendo processos e provações cronometrados e calculados racionalmente. Em terceiro lugar, é necessário manter um sistema frequente de auxílio e premiação aos funcionários que cumprirem as tarefas planejadas pela gerência.

Segundo Taylor (1995), a gerência deve ficar responsável por organizar diretamente o trabalho dos demais funcionários, agindo constantemente com estes, e delimitando a forma mais eficiente de realização de atividades. Já os trabalhadores devem se submeter aos procedimentos definidos pelos administradores para maior aproveitamento de sua força e preservação de sua

saúde, visto que as atividades são cientificamente controladas e definidas pelo outro setor. Assim, o taylorismo se diferencia das outras formas organizacionais, principalmente, por essa dissociação entre trabalho intelectual e planejamento realizado pelos administradores; e trabalho braçal estrito realizado pelos operários.

Entretanto, apesar do caráter desumanizador e exploratório deste modelo de administração do trabalho, que observa a classe trabalhadora apenas como força de trabalho mecanizada, o taylorismo possui em si uma contradição profunda, que se radicalizou ao longo do desenvolvimento histórico do século XX, e que foi um de seus pontos destrutivos (ALVES, 2011, p. 63). Devido à diferenciação rígida entre a execução e o planejamento no processo produtivo, o corpo do trabalhador se manteve controlado meticulosamente, porém sua mente se manteve fora do foco primário do controle da gerência científica. Assim, a organização política e a identificação das contradições estruturantes da vida social se fizeram presentes nas ideias da classe trabalhadora. Portanto se verifica que,

“o operário continua ‘infelizmente’ homem e, inclusive, que ele, durante o trabalho pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato é que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamento pouco conformista” (GRAMSCI, 1984, p. 388)

Em seus escritos, Taylor (1995) denomina sua teoria administrativa como científica, pois busca superar teoria anteriores baseadas apenas por meios empíricos de delimitação de funções produtivas. Através de uma pesquisa nos campos da Fisiologia e da Engenharia, e da utilização de um método específico de verificação da força, tempo e produtividade empregados por um trabalhador durante sua jornada, Taylor propôs novos modos organizacionais baseados na investigação rígida e no desenvolvimento metodológico de práticas de controle do trabalho.

Entre os métodos de análise operados por Taylor (1995, p. 86) e sua equipe de pesquisa, se destaca, principalmente os “Estudos Do Tempo E Movimento” dos processos de trabalho. Neste estudo, os “analistas de tempo” são munidos com um cronômetro de parada automática e folhas de registro, e através da observação minuciosa dos processos de trabalho, levando em consideração os movimentos, os instrumentos, a força, e a fadiga e o tempo levado para realizar um “ciclo exato das operações elementares” (TAYLOR, 1995, p. 86).

Consequentemente, após o estudo aprofundado dessas condições, se define uma nova rotina de trabalho, cortando quaisquer movimentos, paradas ou instrumentos que afetem diretamente na eficiência e no tempo de trabalho do ciclo estudado. Trata-se, portanto, da racionalização baseada na análise metodológica de movimentos realizados pelos sujeitos

envolvidos no processo, visando otimizar quaisquer aspectos que possam intervir na taxa de produção e de lucro da companhia.

De uma forma geral, Taylor busca um novo sistema organizacional, que se sustenta a partir da “Ciência”, cooperação, rendimento máximo e aperfeiçoamento individual. Após a pesquisa e implementação desse sistema em algumas fábricas dos Estados Unidos na virada do século XIX para o século XX, o taylorismo se tornou a forma hegemônica de organização do trabalho. Aliando o método científico aplicado na esfera produtiva, juntamente com concepções liberais de predisposições naturais para o trabalho e cooperação de classes; Taylor conseguiu ditar o espírito dominante de uma era de forma sistematizada em suas teorias administrativas. É a partir de seu modelo que se pode compreender uma das bases de estruturação do sistema capitalista de produção durante determinado período histórico, no caso, da segunda revolução industrial. Desde seus instrumentos de dominação empíricos até suas formas imateriais e intelectuais legitimadoras deste modo de produção.

Com o fim da Guerra de Secessão, e a vitória dos Estados do Norte, a industrialização e o trabalho livre assalariado se tornaram as formas dominantes de produção nos Estados Unidos. Concomitante a esse processo a Administração científica supriu as necessidades da crescente indústria norte-americana, aumentando a produtividade, atenuando o desperdício de ações e materiais, e, principalmente, solapando as organizações operárias e a solidariedade de classe no país.

Tendo em vista a consolidação dos procedimentos propostos por Taylor no final do século XIX, e conseqüentemente, a transformação de todo modo de produção capitalista, pode-se fazer algumas considerações sobre algumas das conseqüências dessa profunda revolução técnica sobre o mundo do trabalho na modernidade.

Harry Braverman (1981) aponta que a administração científica, na verdade, não se sistematiza como uma ciência verdadeira. Isso porque,

“suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte, não obstante um ou outro protesto em contrário, não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas” (BRAVERMAN, 1981, p. 32)

É justamente dessa maneira que uma determinada ideologia se manifesta em várias esferas da vida social como forma de legitimação de um modo produtivo específico. Assim como Marx (2004) observara na economia política britânica uma teoria estritamente burguesa de explicação e construção da realidade, que parte de pressupostos e categorias próprias,

Braverman (1981), constatou o caráter capitalista das teorias tayloristas, ao dar continuidade a um projeto social-econômico baseado na exploração do trabalho e na propriedade privada.

Apesar de após mais de um século de teoria Taylorista, esta ainda se mostra como uma das formas hegemônicas de controle do trabalho no mundo contemporâneo, especialmente no estudo das formas mais eficientes e produtivas de se condicionar e selecionar movimentos e ferramentas. De acordo com Peter Drucker (2007), apesar dos avanços no campo da sociologia e psicologia industrial, voltados para a delineação de “perfis psíquicos” ou “ações coletivas” dos trabalhadores, a administração científica ainda mantém sua relevância. Drucker (2007, p. 164) aborda como as teorias contemporâneas administrativas não se ligam

“à efetiva administração do trabalhador e do trabalho na indústria norte-americana. Trata-se da Gerência Científica. A Administração Científica focaliza o trabalho. Seu núcleo é o estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho nos seus elementos mais simples e a melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador”.

Outra informação importante a ser considerada a respeito da figura de Taylor e suas teorias organizacionais é que, séculos antes da publicação de “Princípios de Administração Científica”, uma série de engenheiros já desenvolviam sistemas de direcionamento para maior aproveitamento do trabalho. Charles Babbage, Charles Augustin de Coulomb, e Étienne-Jules Marey já pensavam teorias e realizavam experimentos acerca do estudo do trabalho e possíveis métodos de aproveitamento da força humana em tal atividade. Isso ocorrendo várias décadas antes do início da teorização taylorista acerca da administração científica. Segundo Braverman (1981, p. 132), “O que Taylor fez não foi criar algo inteiramente novo, mas sintetizar e apresentar ideias num todo razoavelmente coerente que germinaram e ganharam força na Inglaterra e nos Estados Unidos durante o século XIX.”.

Isso indica, portanto, como o movimento de expansão do capital demanda um estudo sistemático de instrumentos que ampliem a produção do sobre-trabalho. A partir desses mecanismos de domínio, a ideologia burguesa desenvolve meios para a construção de uma ciência tipicamente capitalista de caráter instrumental, voltada estritamente para a garantia da produção e da reprodução desse modo de produção.

É aqui que a categoria de “mais-valia relativa” no sentido marxiano do termo se faz presente, e adquire um caráter explicativo abrangente. Sobre essa categoria, Marx (2014, p 485) aponta que “deriva da redução do tempo de trabalho necessário e da correspondente alteração na proporção entre as duas partes da jornada de trabalho chamo de mais-valor relativo.”. A partir de Taylor (1995), e suas medidas voltadas para o aumento da produtividade no trabalho, se obtém essa variação do tempo de trabalho socialmente necessário; concomitante aos

processos de exploração e alienação da classe trabalhadora. A administração científica se trata, portanto, de uma ciência que investiga a melhor forma de incorporar o trabalho no capital, pensado e estruturado por membros das classes que coordenam esse modo produtivo.

Ademais, outro ponto importante a ser observado nessa organização reside em formas de controle do trabalho assalariado, e dessa forma, alienado; Braverman (1981) demonstra como o conceito de “controle” é uma das bases edificantes do trabalho de Taylor. Segundo o autor, “O controle foi o aspecto essencial de gerência através da sua história, mas com Taylor ele adquiriu dimensões sem precedentes” (BRAVERMAN, 1981, p. 108).

É por meio da análise dos princípios básicos tayloristas de administração que se observa a distinção desse sistema dos demais no quesito do controle; os métodos de seleção tanto dos contratados, das ferramentas, do tempo de descanso, dos movimentos a serem desenvolvidos no trabalho, da posição que cada indivíduo ocupa em uma linha de montagem, do tempo de execução e de transmissão de todas essas informações adquirem um caráter impositivo no taylorismo. No sentido do trabalhador não obter poder na delimitação da realização de um trabalho qualquer, se apresentando assim, estritamente como um executor de tarefas pré-determinadas pela administração científica. Desse modo,

“Antes de Taylor que a gerência tinha o direito de ‘controlar’ o trabalho, mas na prática esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador. A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto (...) Seu sistema era tão-somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complicada” (BRAVERMAN, 1981, p. 204)

Esse processo de monitoração e condicionamento do processo de trabalho retira e desconsidera do trabalhador, seus conhecimentos prévios sobre as técnicas utilizadas previamente ao sistema taylorista, à favor da produção de mais-trabalho e capital. Em um movimento anterior, artesãos que dedicavam décadas para o aprimoramento e apreensão de técnicas específicas de produção, restringidas a uma área específica de produção; são reconfiguradas a partir da administração científica.

Até mesmo a seleção do trabalhador para algum trabalho específico através de “métodos próprios e científicos” de cada indústria elevam a exploração e o esgotamento do operador a níveis cada vez mais extremos. A delimitação do ritmo de trabalho a partir da determinação de um serviço-teste, seja carregar lingotes de ferro ou atender a ligação de um cliente, para ser feito no menor tempo possível, utilizando os procedimentos determinados pela gerência como forma de seleção; estabelece um nível intenso de produtividade. Sendo este limite delimitado

por apenas um indivíduo específico, generalizando processos de trabalho extremos para os demais, que simplesmente não conseguem atingir tal frequência.

Os três princípios fundamentais da administração científica também demonstram aspectos a serem duramente criticados, por representarem fielmente como o trabalho sob a égide do capital se organizou, e se organiza de certa forma, no modelo taylorista. Com base nesses princípios, se estrutura uma análise sobre as formas com que o trabalho se manifesta como a fonte primária de organização da vida social dos indivíduos na modernidade. Orientando em grande parte seu cotidiano, seus símbolos, suas expressões culturais, suas práticas, seus problemas e dúvidas, a organização taylorista do trabalho ditou todo o “ethos” de uma era, voltada para o trabalho mecanizado e repetitivo, de indivíduos recém-incorporados por um ambiente urbano-industrializado, em que o consumo e a produção se mostram como formas de expressão individual genuínas, de distinção de classes e de exclusão de um modo produtivo que não aceita quaisquer desvios dessa lógica.

As duas normas iniciais se ligam à dissociação já abordada entre funções da gerência e dos trabalhadores; segundo Taylor (1995, p. 38-39) “O administrador assume o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas”. Com relação à função do trabalhador dentro de uma indústria, Taylor (1995, p. 98-99) nos diz como “Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto”.

Por meio de tais assertivas, percebe-se como a administração percebe os trabalhadores: máquinas selvagens a serem controladas pela ciência, dando a eles direcionamento e produtividade, independente de quaisquer condições. O operário aparece aqui, mais do que nunca, como apenas um reprodutor e um repetidor de movimentos pré-determinados; refazendo os mesmos movimentos aos quais foi orientado exaustivamente ao longo de sua jornada. A perspectiva do trabalho como atividade teleológica e ontológica desaparece por completo nessa forma produtiva.

Quando se organiza um trabalho privado de quaisquer atividades intelectuais e planejamento por parte do indivíduo que o realiza, sua essência e seu aspecto propriamente humano se perdem no processo. O taylorismo, conseqüentemente, desumaniza o trabalho em todos os seus níveis, é um resultado intrínseco a esse modo organizacional; ao mesmo tempo que dissocia esta prática de seus caracteres essenciais, reproduz uma estrutura de produção baseada justamente na exploração do trabalho alienado como forma de produção de valor.

Assim, os processos de alienação, reificação e estranhamento tendem a se expandir nesse tipo de administração; ao distinguir e restringir o planejamento e efetivação do trabalho, o trabalhador aparece como mero reprodutor de movimentos “cientificamente” testados. Esse procedimento pode se estender até quaisquer campos de produção capitalista, seja na produção de um carro ou em um atendimento de uma ligação por um operador de telemarketing. Os procedimentos linguísticos e mentais que tal trabalhador deve fazer seguem à risca um cronograma previamente construído, e deve ser repetidamente realizado em qualquer situação. Aparece aí, a permanência e relevância desse sistema na administração contemporânea, e sua readaptação frente à novos sistemas.

O terceiro princípio se manifesta apenas como uma consequência dos anteriores, como indicado anteriormente, e se refere ao controle do trabalho realizada a partir dos princípios desenvolvidos e estudados pelas normas anteriores. As conhecidas categorias de condicionamento do trabalhador são sistematizadas e aplicadas pelos estudos previamente e estritamente realizados pela administração. A delimitação de tarefas é um dos pontos fundamentais do planejamento de Taylor, e caracteriza claramente essa lei. Desse modo,

“talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica moderna seja a noção de tarefa. O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência, e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados” (TAYLOR, 1995, p. 88).

Dessa maneira, fica evidente aqui de que forma a separação entre o corpo e a mente no processo de trabalho proposto pela administração científica contribui em larga escala para a precarização, ampliação da exploração e desumanização do trabalho. O taylorismo é pensado por uma classe dominante, busca adaptar o trabalho a esse modo de produção justamente por tomá-lo como inevitável e insuperável.

Hoxie (2017, p. 304) explicita bem as consequências e a natureza da administração científica ao apontar que

“a junção de todos esses conhecimentos esparsos dos ofícios, sua sistematização e concentração nas mãos do empregador e depois a distribuição dele apenas sob a forma de instruções pormenorizadas, dando a cada trabalhador somente o conhecimento exigido para a execução de determinada e relativamente minúscula tarefa. Esse processo, é claro, separa destreza e conhecimento até em sua estreita relação. Quando se completa, o trabalhador já não é mais um profissional em sentido algum, mas uma ferramenta humana da gerência”.

A administração científica apenas evidencia as rotinas de trabalho e suas consequências já conhecidas e evidenciadas pela produção cinematográfica. Personagens como Émile,

interpretado por Henri Marchand em “A Nós a Liberdade” (1931); “o vagabundo” de Charles Chaplin no clássico e seminal “Tempos Modernos” (1936) e Lulu Massa de Gian Maria Volonté na película “A Classe Operária Vai Ao Paraíso”; apenas demonstram como se manifesta na vida real da classe trabalhadora esse modo organizacional.

3.2 Taiichi Ohno E O Modelo Toyotista De Produção

O sistema caracterizado por “Just-in-time” apareceu como forma expressiva de produção a partir de meados dos anos 1970, insurgindo como uma alternativa à crescente crise estrutural do capital internacional, e ao sistema taylorista consolidado até então. Entretanto, tal sistema, tradicionalmente desenvolvido na “Toyota Motor Corporation” na sede japonesa da companhia, já havia se estruturado no seio da industrialização nipônica a partir da década de 1940. Foi pelo estudo e trabalho de Taiichi Ohno, sob a direção de Toyoda Kiichiro, que o sistema “just-in-time”, ou “modelo toyotista de produção”, se desenvolveu de maneira secundária, primeiramente, no cenário regional, e mundial, da organização racional do trabalho.

A crise do petróleo de 1973 mudou radicalmente o cenário internacional tanto da estrutura do capital quanto da própria administração científica (OHNO, 1997). No início do século XX as empresas norte-americanas e a maioria das companhias multinacionais, utilizavam-se de modos produtivos e organizacionais tayloristas e “rígidos” (HARVEY, 2014). Orientando-se pela produção em larga escala, de produtos padronizados, manutenção de grandes estoques, baixa capacitação dos trabalhadores e um modo científico de delimitação/inspeção de movimentos dos mesmos (TAYLOR, 1995).

Estas empresas observaram então, frente à crise de 1973 com grandes aumentos do preço do petróleo; uma queda considerável do crescimento econômico, dos níveis de lucro, baixa nas vendas de mercadorias manufaturadas, crises de superprodução e inversão da “lei de oferta e procura”. Desse modo, como se segue na trajetória natural do capital, essa crise profunda que abala as estruturas de um sistema produtivo historicamente “hegemonizado” requer novas bases; sejam elas econômicas, ideológicas e políticas (MÉSZÁROS, 2002). É sobre este contexto que o sistema toyotista de produção rompe como forma dominante de organização do trabalho e produção de capital.

Ao contrário da maioria das companhias nipônicas, a Toyota iniciara uma transformação profunda de seu sistema produtivo nos anos 1940; que como apontado, mais tarde se internacionalizará como prática padrão para companhias europeias e norte-americanas. Frente

à crise de 1973, os níveis de produção, venda, crescimento e lucro da Toyota se mostraram inabalados; manifestando-se como um reduto de resistência e mais ainda, de desenvolvimento, em tempos de recessão (OHNO, 1997). Isso se deve, quase que em sua totalidade, ao modo produtivo específico adotado pela Toyota 30 anos antes, desenvolvido pelo engenheiro mecânico chinês Taiichi Ohno.

Tal modelo se desenvolveu no Japão pós segunda guerra mundial, em que a indústria nipônica pressupunha necessidades diferentes do contexto industrial norte-americano, no caso, fomentado pelo consumo massificado e dinamizado. Em condições de baixa demanda e poucas fontes de matéria-prima, a indústria japonesa se via em um cenário de extrema estagnação, competindo com mercados histórica e tecnologicamente estabelecidos e uma sociedade dizimada pelo holocausto nuclear (OHNO, 1997).

Ao invés de intensificar a produção, aumentando os estoques de um mesmo produto; a Toyota buscou produzir quantidades reduzidas de uma maior diversidade de produtos. Tendo em vista um mercado com consumidores específicos e em baixo número, o sistema toyotista (ou Ohnista), procurava atender a nichos de consumidores de acordo com suas necessidades específicas, e em pequenas quantidades (ALVES, 2011). Isso garantiu a essa companhia a sobrevivência e crescimento econômico em tempos de crise, em que os consumos regionais e internacionais não condiziam com as mercadorias ofertadas pelo mercado. Assim, o toyotismo surge conforme “a competência e a competitividade determinaram-se a partir da capacidade para satisfazer rapidamente pedidos pequenos e variados” (CORIAT, 1992, p. 151). E como aponta seu criador, Taiichi Ohno (1997, p. 8), “O Sistema Toyota de produção evoluiu da necessidade”.

Tendo em vista tal contexto de estruturação desta teoria moderna de administração racional do trabalho, o toyotismo pressupõe uma série de regras e princípios organizacionais, que em muitos níveis se diferem dos modos produtivos anteriores. Entretanto, é importante ressaltar, como tal sistema ainda é uma forma de (re) produção do capital (ANTUNES, 2000). Diferente das anteriores, e condizente com as condições socioeconômicas do período em que se insere; porém com implicações tão exploratórias e alienadoras como antes.

A partir da análise dos escritos de Ohno (1997) sobre a forma de funcionamento do sistema toyotista de produção, publicado anos depois da sua implementação, indicam a estruturação desse modo a partir de três elementos principais. Forma-se assim, um conjunto toyotista de organização da produção, orientado por um objetivo central e duas práticas complementares; tidas por Ohno (1997, p. 13) como os “pilares do sistema Toyota”.

Um primeiro objetivo se liga ao aumento da eficiência da produção através da eliminação sistemática dos desperdícios, e que, à primeira vista, se confunde com os objetivos propostos pelo sistema Taylorista de produção, como apontado na primeira parte do segundo capítulo. Entretanto, as formas com que se dá essa eliminação total de desperdícios que reside a diferença essencial entre o Taylorismo e o Toyotismo. A perspectiva de Ohno (1997) sobre a produção, identifica na fabricação padronizada e acelerada uma fonte central de desperdício; e através da confecção “unitária” das mercadorias os custos e gastos declinam.

Em um cenário de alto crescimento econômico, de baixa inflação, consumo acelerado e dinamismo industrial o sistema taylorista se torna extremamente viável; isto ocorre, pois, a produção em altos níveis será imediatamente atendida por um público consumidor estável. Dessa forma, a garantia de uma produção massificada, rápida e a formação de um estoque são alternativas confiáveis de consolidação de acesso ao lucro, e, portanto, de produção de capital. Entretanto, em um contexto de recessão, é necessário, como aponta Ohno (1997), reduzir custos e produzir poucas unidades de vários modelos de uma mercadoria. Alia-se, portanto, uma nova forma produtiva a uma nova perspectiva do grande capital sobre o consumidor. Buscando não um consumo massificado e único, mas procurando atender “necessidades”, ideológica e artificialmente criadas, heterogêneas de nichos específicos.

Os outros dois “pilares” do sistema toyotista residem em duas categorias centrais de práticas e organização do trabalho: o *just-in-time* e a “autonomação”. E buscam, através de seus fundamentos, garantir o atendimento do objetivo central postulado por Ohno (1997).

O *just-in-time*, frequentemente confundido com o sistema toyota como um todo, se liga à forma de montagem em si das mercadorias a serem produzidas em uma indústria. Pressupõem, de forma geral, um fluxo construtivo que insere as partes que compõem o produto final apenas no instante que são essenciais. Alia-se a esse processo um cuidado específico com as etapas seguintes, integrando a produção como um todo em um sistema “flexibilizado”. Através desses princípios evita-se a superprodução de mercadorias, de peças defeituosas e de um estoque paquidêmico; e, portanto, do desperdício. Entretanto, este pressuposto que é inicialmente aplicado no setor industrial passa a ser adotado em todas esferas produtivas no sistema capitalista. Está em voga, incluindo o próprio setor de *telemarketing*, a eliminação de todo e qualquer desperdício de recursos, movimentos e palavras que possam interferir nas taxas de acumulação do Capital.

Outro aspecto fundamental adquirido por essa forma de gestão busca inverter o processo produtivo tradicional, no que diz respeito à ordem da transferência de partes mecânicas. Ao invés de inserir peças de um procedimento inicial para um final; o toyotismo fornece elementos

utilizados na produção (parte final), no início da produção, e assim, se retira uma determinada quantidade de peças. Sumarizando, “para produzir usando o just-in-time de forma que cada processo receba o item exato necessário, quando ele for necessário, e na quantidade necessária, os métodos convencionais de gestão não funcionam” (OHNO, 1997, p. 13).

O “terceiro pilar” do sistema Toyota de produção é identificado como “autonomação”, ou “automação com um toque humano”; que difere da automação tradicional a partir de um ponto fundamental. Enquanto a máquina automatizada repete movimentos de maneira mecânica e padronizada, o processo de autonomação garante aos equipamentos a capacidade de evitar anomalias na produção. Através desta possibilidade, diminui-se o desperdício e a produção de peças defeituosas que não podem ser comercializadas; o “toque humano” em questão assegura a revisão das mercadorias no momento em que são produzidas. Componentes mecânicos como a parada automática, garantem esse aspecto da produção toyotista. Como consequência, a autonomação garante a eliminação da superprodução e de itens defeituosos, fundamentais para a erradicação de desperdícios em uma linha de montagem.

A partir desse procedimento denominado por “humanização” dos equipamentos de fábrica, a função do trabalhador no processo de produção adquire configurações completamente divergentes do sistema taylorista de gestão, em oposição às atividades padronizadas, repetitivas e mecânicas do operário, sempre determinadas pela esfera administrativa através de estudos sistemáticos dos movimentos produtivos. O sistema toyotista, segundo Ohno (1997), garante ao trabalhador uma maior “flexibilidade”, em que este atua não só em uma máquina ou em parte restrita da produção, mas sim em diversos equipamentos, ao longo de todo processo de produção de determinada mercadoria, garantindo a ele uma certa “polivalência” no trabalho. Além de atender e ampliar as áreas de atuação do trabalhador, a empresa diminui o número de operários e aumenta a produtividade, consolidando assim, a eliminação de desperdícios.

Outro instrumento fundamental, que, segundo Ohno (1997), garante a flexibilidade do trabalho nesse sistema de gestão, é o “Kanban”, que se trata de basicamente uma tira de papel inserida em um invólucro de vinil. Neste envelope estão algumas informações cruciais sobre o processo de produção de determinado setor da fábrica, como: a quantidade de produção, o tempo a ser tomado, a sequência dos procedimentos, o ponto de estocagem e os modos de transferência. Sobre a medição de tempo e o controle sequencial dos movimentos realizados pelo trabalhador, percebe-se claramente a influência que o sistema taylorista possui sobre os pressupostos do toyotismo. Observa-se aqui, uma combinação de modos organizacionais no próprio seio do modo Toyota de produção, aplicado em todos os setores das atividades econômicas. Essa indicação “pré-produção” é uma das chaves para se atingir o *just-in-time*, e

desse modo, estruturar o modo Toyota de produzir mercadorias. Para Ohno (1997, p. 29), um equipamento aparentemente tão simples, “torna-se o nervo autonômico da linha de produção”.

O trabalhador ideal neste modo produtivo não mais se liga à mecanicidade e à passividade taylorista, mas sim a uma ampla capacidade de atuação nas várias funções da companhia. Assim, “é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a operosidade” (OHNO, 1997, p. 16). Entretanto, cabe-nos aqui indicar quais as consequências desse novo modo produtivo, e analisar de quais formas o capital lida com o trabalho nesse sistema, buscando outras estratégias de expropriação do mais-trabalho. Desse modo,

“o sistema toyotista supõe uma intensificação da exploração do trabalho, quer pelo fato de que os operários atuam simultaneamente com várias máquinas diversificadas [...] que possibilitam ao capital intensificar – sem estrangular – o ritmo produtivo do trabalho” (ANTUNES, 2000, p. 35)

Outro ponto fundamental deste sistema produtivo diz respeito à flexibilização da própria classe trabalhadora, à medida que Ohno (1997, p. 16) postula sobre as necessidades de “absoluta eliminação do desperdício”. Observa-se, portanto, um movimento de diminuição de postos de trabalho, o aumento de horas extras, sub-contratações, trabalhos temporários e flexibilização de direitos trabalhistas (ANTUNES, 2000, p. 36). Desse modo, as próprias organizações políticas proletárias se encontram flexibilizadas e reprimidas conforme a dificuldade de estabilidade no emprego e ameaças de desemprego pelo mercado diminuem os graus de reivindicação institucionalizada e organizada por parte dos trabalhadores. Com a alta rotatividade e a irregularidade dos trabalhadores que ocupam os postos de trabalho, as capacidades de associação entre os mesmos se encontram dificultadas neste sistema.

Estão postos assim, os fundamentos do sistema de produção Toyota, orientado por perspectivas específicas, que atendem a uma necessidade particular de mercado e do desenvolvimento capitalista em si. Diferencia-se, portanto, das formas anteriores do modo de produção capitalista por se orientar a partir da produção de poucas unidades, da diversidade de modelos de mercadorias, da prática multilateral do trabalhador e da eliminação completa de desperdícios. Unindo o *just-in-time* com a autonomia, esta forma produtiva possui “Sua força na sinergia destes dois fatores” (OHNO, 1997, p.15).

Tendo em visto os modos de funcionamento e gestão do trabalho do sistema Ohnista, é necessário indicar como esse sistema se internacionaliza a partir de 1973, deixando de ser uma prática restrita das indústrias da Toyota do interior do Japão. Inicialmente utilizadas também por outras empresas nipônicas, logo o modo Toyotista passou a ser adotado por grandes indústrias da América do Norte e Europa a partir do final dos anos 1970 (HARVEY, 2014, p.

150). Sendo adaptados de acordo com suas especificidades histórico-técnicas, entretanto, sem perder a essência toyotista de se produzir. No Brasil, tal método passou a ser usado maciçamente em finais dos anos 1980, mais precisamente com as políticas de ajuste econômico de 1989 até 1994 (ANTUNES, 2015, p. 9-10).

Observa-se assim, uma tendência global de transformação e modificação das bases do mundo da produção em larga escala, portanto, uma mudança de tendências antes tayloristas para um modo tipicamente ohnista. Como consequência desse processo, as relações de trabalho, assim como as relações sociais, se metamorfoseiam. O papel do trabalhador, as relações deste com a máquina, com si próprio, a forma com que o trabalho é vendido no mercado, dos sindicatos, da extração do mais-trabalho, dos níveis ideológico-culturais de dominação, dos hábitos de consumo e modos de vida se alteram de maneira profunda. É notável como, a partir da década de 1980 com a expansão do modo toyotista de produção, “se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade” (ANTUNES, 2000, p. 33).

Considerando as novas necessidades econômicas do capital, o trabalho passa por uma reestruturação intensa, orientado pela “especialização flexível”, que ao mesmo tempo que é realizado de forma precária, e necessita atender a uma gama maior de imposições da gerência e do mercado.

Esse trabalho precário, é indicado em várias configurações no contexto contemporâneo “flexível”, ávido pela eliminação de desperdícios, entretanto é necessário indicar como, desde o início do capital, as atividades laborais realizaram-se de maneira precária. Porém na contemporaneidade, esse aspecto se transforma radicalmente ao adquirir um teor estratégico na dominação de classes e é institucionalizado pelos Estados e pelo mercado (ANTUNES, 2000). Desse modo, a precarização,

“Deixou de ser algo periférico ou residual, para se institucionalizar em todo o mundo. A precarização, assim, deve ser entendida como algo inserido em um contexto liberalizante que busca, dentre outras coisas, transferir responsabilidades, antes do empregador, ao trabalhador.” (FERNANDES, 2010, p. 2)

Segundo Pochmann (2001), a precarização contemporânea é marcada pela ameaça do desemprego generalizado, pelo desassalariamento e pela queda significativa de empregos formais. Cardoso, Comin e Guimarães (2001), apontam que nesse contexto surgem os postos de trabalho autônomos e temporários, indicando um caráter de instabilidade aos trabalhadores. Alves (2007), aponta que a insegurança econômica e política que surge em um contexto flexível

e neoliberal é uma das condições para o surgimento dessa “nova precarização”. E tem como consequências a radicalização da exploração do mais-trabalho e a diminuição de capacidades de mobilização política por parte da classe trabalhadora. Como apontado por Meszáros (2002), a classe trabalhadora se encontra sob ataque em diversas esferas da vida social.

O envolvimento do trabalhador com o processo produtivo se torna um dos elementos centrais dessa fase histórica do capitalismo, entretanto é importante entender em que medida e de que forma se dá esse envolvimento. Para além da disposição de certa “polivalência” de práticas, as mesmas devem se manifestar de acordo com o método imbuído pela esfera gestora. Sua “criatividade” e “capacidade intelectual”, devem ser utilizadas como diferencial no labor cotidiano, concentradas sempre nos fundamentos já conhecidos: produtividade, eficiência, esforço, “qualidade total” e mérito pessoal através do trabalho, da solução de problemas e pela multidimensionalidade de suas práticas.

Reitera-se sempre, tanto em discursos de treinamento de grandes empresas, na mídia, em alguns sindicatos e pelo discurso corrente; a necessidade do trabalhador se portar como parte essencial da empresa. De, através do trabalho dinâmico, contribuir para o crescimento do indivíduo, da empresa, da economia e do mercado. Essa perspectiva “conciliadora” entre as partes, da negação dos conflitos econômicos e políticos das classes sociais, e até mesmo a rejeição desta categoria é um instrumento ideológico de legitimação amplamente utilizado.

Entretanto, essas sistematizações das relações de classe em uma estrutura capitalista de produção não se restringem a níveis jurídico-políticos, mas também, e em mesmo nível de relevância, no nível cultural-ideológico. O populismo brasileiro, por exemplo, se mostrou como uma ferramenta estatal de consolidação e desenvolvimento do capitalismo no Brasil, a partir de concepções que buscavam unir interesses antagônicos em prol da prosperidade nacional. Os discursos de conformidade e conciliação negam, em sua essência, o caráter exploratório e desumanizador do trabalho sob o signo do capital, em todas suas configurações.

Percebe-se assim, como o modo toyotista afeta não só as condições físicas do trabalhador, que se encontram deterioradas a partir da “flexibilização” não só do trabalho, mas dos direitos trabalhistas historicamente construídos e das formas de organização e reivindicação da classe proletária. Assim como suas condições subjetivas e sociais, reestruturando a forma com que se relaciona com os demais indivíduos em uma sociedade, e suas concepções sobre si mesmo. A partir de uma nova forma hegemônica de produção, orientada pela “flexibilidade”, os indivíduos passam a se comportar de maneira distinta; e sob o signo do toyotismo, o corpo e a mente passam a ser influenciadas, mobilizadas para a forma mais favorável de reprodução da vida social.

O aspecto central dessa configuração do trabalho, segundo Giovanni Alves (2011), reside na compreensão, conhecimento e prática “instintiva” por parte do trabalhador. Busca-se assim, forjar uma gestão e uma prática do trabalho que se consolide como “natural”, manifestando-se assim, como ideologia propriamente hegemônica, que garante autenticidade e legitimação da estrutura capitalista de produção.

Apesar disso, o sistema toyotista muitas vezes é tratado como uma forma mais “humana” do trabalho no modo capitalista de produção, sendo eximido da alienação, da exploração, da reificação e do estranhamento. De acordo com este discurso, a flexibilização ampliaria a atuação do trabalhador em um envolvimento maior com o processo produtivo e uma retribuição econômica mais “justa”. Dessa forma, as tensões da relação capital-trabalho estariam superadas através dessa nova forma organizacional. Entretanto, a “acumulação flexível” assegura os três elementos essenciais do modo produtivo capitalista. Garante o crescimento econômico, tal crescimento se dá em detrimento da exploração do mais-trabalho e por possuir um sistema próprio de técnicas e de organização (HARVEY, 2014).

O que se modifica, na realidade, não é o caráter exploratório do capital sobre o trabalho em um sistema de mercados; mas sim as formas com que se dá essa exploração, em todos os níveis da vida social. Que no contexto em questão, se orientam a partir do condicionamento da subjetividade, primariamente, do trabalhador; em uma busca constante pela produtividade, realização de multitarefas, pró-atividade, individualização exacerbada, competitividade, eliminação de desperdícios de qualquer natureza, “engajamento moral-intelectual”, eficiência e flexibilidade de atuação.

Alves (2011) aponta como se dá esse procedimento de dominação física e subjetiva do trabalhador em um sistema de acumulação flexível, em um fenômeno chamado de “captura da subjetividade”. Processo esse que diz respeito à formação de mecanismos psíquicos e comportamentais sobre os indivíduos, voltados estritamente à racionalização da produção conforme as necessidades do mercado. Assim,

“A organização toyotista do trabalho capitalista possui uma densidade manipulatória de maior envergadura. Na nova produção do capital, o que se busca ‘capturar’ não é apenas o ‘fazer’ e o ‘saber’ dos trabalhadores, mas a sua disposição intelectual-afetiva, constituída para cooperar coma lógica da valorização. O trabalhador é encorajado a pensar ‘pró-ativamente’ e a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam” (ALVES, 2011, p. 111).

Esses elementos estruturam toda ideologia toyotista sobre o trabalho, e atualmente, rege as condições, práticas e relações trabalhistas em várias partes do mundo. Aumenta-se assim, a intensidade e os níveis de exploração do trabalho assalariado, ao mesmo tempo que esse

processo é mascarado sob forma legítima de desenvolvimento e organização racional da realidade.

Sobre as consequências econômicas e políticas do sistema Toyota, verifica-se que

“a produção flexível implica também a ‘flexibilidade da contratação salarial’, isto é, o afrouxamento das condições jurídicas (legais ou convencionais) que regem o contrato de trabalho (basicamente as condições de contratação e demissão). Nesse caso, o espírito do toyotismo incentiva a instabilidade salarial ou a constituição de uma nova precariedade do trabalho que permita, de forma ampla, a contratação de trabalho parcial ou trabalho temporário” (ALVES, 2011, p. 51).

Essas práticas, entretanto, não se restringem a uma organização “tradicional” do trabalho em grandes empresas, se amplia para as várias esferas produtivas presentes nessa nova configuração produtiva mundial. A modificação de toda a esfera econômica acompanhou a mudança das bases organizacionais do trabalho, convergindo em transformações dos fluxos, territórios e setores da economia. A divisão da produção de uma mercadoria se diversifica, na medida em que várias de suas peças são montadas, comercializadas, desenvolvidas e descartadas em regiões distintas. A ampliação do “setor de serviços”, em empresas cada vez maiores de telemarketing e comunicações também é um aspecto fundamental para se compreender a dimensão desse processo de flexibilização, dotado de formas específicas de dominação, exploração e alienação. Dessa forma,

“A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’” (HARVEY, 2014, p. 140).

Para analisar as tendências essencialmente exploratórias e alienantes do toyotismo como forma organizacional do trabalho, basta uma leitura sobre o subcapítulo “O Valor de Compreender” da obra “Sistema Toyota de Produção” de Taiichi Ohno. Neste trecho, o autor busca objetivamente entender a relação entre a produção industrial e a redução da força de trabalho, e para isso, divide a força de trabalho, ou “movimento dos trabalhadores”, em duas categorias, sendo estas o desperdício e o trabalho. O primeiro se liga a procedimentos repetitivos e que não acrescentam nenhum tipo de ganho na atividade produtiva, e, portanto, devem ser eliminados.

Já o “trabalho” é dividido em dois níveis: “trabalho sem valor adicionado” e “trabalho com valor adicionado”. O primeiro, assim como o “desperdício” é caracterizado por atividades que devem ser reconfiguradas dos procedimentos cotidianos de produção. O “trabalho com valor adicionado” sugere um processo realizado que implica transformação, assim, é a partir dessa forma de trabalho que “peças são transformadas em produtos para gerar valor” (OHNO,

1997, p. 48). Ou seja, este “trabalho com valor adicionado” cria valor a partir da sua objetivação, através de sua execução por parte do trabalhador com suas capacidades físicas e intelectuais, o trabalho é executado, se transforma a natureza de um objeto e se cria valor.

O grande objetivo deste sistema administrativo é “ter 100% de trabalho com valor agregado” (OHNO, 1997, p. 49). Em uma referência elementar às categorias marxianas clássicas sobre o trabalho, se observa como o toyotismo objetiva a criação de valor a partir da exploração do trabalho humano, buscando sempre, reduzir o tempo de trabalho socialmente necessário, e buscando ampliar o tempo de “mais-trabalho”; se manifestando assim, como forma produtiva essencialmente alienadora e exploratória.

4. Surgimento Do Telemarketing Na Economia Global E Nacional

Algumas décadas após a primeira Revolução Industrial, Antonio Meucci inventou um dispositivo capaz de transmitir sons a partir de ondas elétricas em longas distâncias, simulando as oscilações do ar no momento da fala. Sua invenção, o telefone, foi patenteada em 1860 nos Estados Unidos e Meucci transformou o modo com que os indivíduos se comunicam no mundo. A imediatidade e a sincronicidade trouxeram novos parâmetros para a vida social a partir do final do século XIX em seus mais diversos níveis, as transações econômicas, as publicações literárias, as relações diplomáticas, os contatos interpessoais e a forma com que a medicina operava mudaram radicalmente após essa invenção.

Em 1880, tem-se os primeiros registros sobre o uso do telefone como instrumento de marketing em determinados países europeus e no Estados Unidos. Principalmente por pequenos comércios do ramo alimentício, em um sistema simples de cadastro, entrega e fidelidade de clientes via chamadas telefônicas. Já a década de 1960 apresenta um relativo crescimento no uso do telefone como instrumento comercial, e observa-se neste período o surgimento das primeiras centrais de atendimento telefônico e do *telemarketing* propriamente dito (VENCO, 2015, p. 154). Tendo suas atividades principais voltadas para o recebimento de reclamações.

Entretanto, é apenas a partir da década de 1980 que o *telemarketing* se expande fortemente nos Estados Unidos e na Europa através do oferecimento maciço de produtos pelas linhas de chamada (CAIAZZO, 2000). O processo de crescimento desta atividade se deve, principalmente, às inovações tecnológicas desenvolvidas nos anos 1980 acerca do processamento e transmissão de informações e dados. Além de que a “redução de tarifas telefônicas, associada à expansão de centrais de informações para os consumidores, alavancou este tipo de serviço, que passou a crescer gradualmente desde então” (VENCO, 2009, p. 19).

Para a compreensão de como se construiu o processo de crescimento do setor de *telemarketing* no Brasil, é necessário levar em conta as transformações políticas e econômicas ocorridas no país durante a década de 1990. Considerando as medidas neoliberais implantadas por Fernando Henrique Cardoso durante tal década, observa-se um crescente ciclo de privatizações sobre o sistema estatal de comunicações Telebrás. Através deste movimento, buscou-se desnacionalizar tal companhia e criar uma lógica rentista de ações sobre as novas empresas privadas criadas. Foi a partir desse movimento, segundo Antunes (2015, p. 9-10) e Venco (2015, p. 153-155), que ocorre, no Brasil, o aumento de empresas envolvidas com atividades de operações de comércio, publicidade e atendimento pelas centrais telefônicas.

Entretanto, vale ressaltar quais as bases econômicas e políticas que operavam esse processo de privatização e valorização financeira deste setor produtivo. Como aponta Antunes (2015, p. 10),

“a venda do sistema Telebrás para grupos corporativos transnacionais foi financiada, em grande medida, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Um dos grandes paradoxos desse processo, para além das denúncias e dos sucessivos escândalos associados ao favorecimento de grupos empresariais vinculados ao governo FHC, é que o ciclo de privatizações do setor de telecomunicações no Brasil – que, a um só tempo, precarizou e eliminou direitos dos trabalhadores, fragilizou os sindicatos”

Observa-se, portanto, um movimento contraditório no desenvolvimento do setor de *telemarketing* no Brasil a partir da década de 1990. À medida que se observa a criação de empregos e o crescimento financeiro neste campo produtivo, têm-se, simultaneamente, a degradação das condições de trabalho e dos direitos desta recém-formada classe trabalhadora. Venco (2015, p. 155), analisando as proposições de Vasapollo (2005), demonstra que nesta fase do capitalismo

“os empregos não deixaram de ser criados, mas o foram em bases fragilizadas em termos de direitos sociais. Nessa perspectiva, indaga 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.”

Desse modo, o *telemarketing* se mostrou como alternativa próspera para o Capital internacional e financeiro em ascensão, dando suporte para um mundo cada vez mais globalizado, livre de barreiras comerciais, marcado pela diminuição de distâncias e o surgimento da então chamada “sociedade da informação”. Como apontam Ruy Braga e Ricardo Antunes (2015), esse “novo modelo de sociedade” é derivado do fim da Guerra Fria, da expansão dos sistemas de telefonia e internet, e da criação de uma cultura universal baseada no capitalismo financeiro neoliberal.

De acordo com Braga e Antunes (2015, p. 7), este contexto surge de uma,

“Mescla de argumentos pós-fordistas e teorias pós-industriais revificadas pelo boom da chamada “nova economia” ocorrido na década de 1990, a noção de ‘sociedade da informação’ ganhou rapidamente notoriedade, nos governos tanto dos países capitalistas avançados quanto semiperiféricos, tornando-se moeda corrente também entre os ideólogos e gestores globalizados do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional (FMI) e da Organização das Nações Unidas (ONU). Integrar essa nova ‘utopia planetária’ passou a ser questão de vida ou morte para esses governos submetidos ao jogo renovado da concorrência global”.

Um ponto fundamental a ser abordado nessa pesquisa consiste na definição do telemarketing. O que o configura como tal? De que maneira ele funciona? Quais os mecanismos organizacionais do trabalho nesse campo? Quais as condições dessa “classe teleoperadora”, formada em um tempo histórico relativamente recente? E, sendo este o ponto chave desta pesquisa, quais as implicações e consequências sociais, políticas, físicas e mentais desse tipo de trabalho sobre essa nova classe trabalhadora? Tais perguntas deverão ser respondidas ao longo do trabalho, e como são de uma natureza extremamente complexa, é necessária uma delimitação e uma análise detalhada à frente.

A definição de *telemarketing* possui em si diversas variações, que podem se relacionar com contextos econômicos e históricos específicos, e até mesmo com o campo de investigação com que o pesquisador se insere. Por exemplo, Stone e Wyman (1992, p. 5), empresários da área das telecomunicações, conceituam 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 às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência de custos”

Já Bérard (2001) analisa o *telemarketing* e seus operadores como modo produtivo tradicional com trabalhadores tradicionais, devido a sua condição de assalariados, têm funções definidas dentro da estrutura das companhias especializadas e possuem tempo de trabalho mensurável. Enquanto que Lemesle e Marot (1994, p. 9) definem esta atividade a partir do conceito central de “teletrabalho”, e segundo estes se trata de um

“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 4km, cuja atividade demanda o uso da burocracia organizada pelos meios de telecomunicações”

Dessa forma, tendo em vista a amplitude definitiva do termo, cabe-nos dar indícios gerais e comuns sobre o *telemarketing*. Usaremos, portanto, a definição estruturada por Venco (2009, p 19-22) que considera o *telemarketing* uma aplicação híbrida entre a computação de dados e as telecomunicações sobre sistemas administrativos, buscando a otimização das atividades relativas à “fidelização”, comunicação, publicidade e comércio de uma empresa com os clientes.

A união entre essa nova forma comunicativa com um período histórico marcado pela troca rápida de informações, indivíduos, mercadorias, e portanto, de capital, deu novos moldes ao trabalho, à ideologia, economia e vários outros campos da vida social. A tecnologia do

telemarketing possibilitou às companhias contemporâneas alocarem suas estruturas de vendas e modos de funcionamento a partir de chamadas telefônicas e dados digitais. O que antes era feito por representantes locais viajando pelas cidades de um país, agora passou a ser realizadas por centrais de chamadas por funcionários em uma sede nacional, realizando assim, milhares de chamadas envolvendo resolução de problemas, compras, vendas e propagandas pelo mundo em questão de segundos.

O *telemarketing* que inicialmente focalizava seus serviços em transferências de chamadas de clientes para os diversos setores de uma empresa, passou assim, a partir dos anos de 1980, a exercer uma gama complexa de atividades nessas companhias (VENCO, 2015). Esse processo de “multiplicidade” das atividades telefônicas se conectou com a reestruturação econômica do período, servindo de base tecnológica e informacional para esse movimento globalizante da economia, consolidado pelo Consenso de Washington de 1989.

Criou-se, assim, uma demanda cada vez maior por velocidade, flexibilidade, tanto do processo de produção quanto dos fluxos de comercialização, conectividade entre os consumidores e empresas multinacionais, abertura de mercados para capitais cada vez mais internacionalizados, ciclos de privatizações e consolidação da lógica neoliberal sobre a economia e sociedade. Como aponta Ursula Huws (2015, p. 37),

“é possível afirmar que uma única economia global está em formação em meio aos escombros do colapso da União Soviética em 1989. Na medida em que a OMC desmantela toda restrição ao movimento livre de capital, mercadorias, serviços ou propriedade intelectual entre países, abre-se diante das corporações transnacionais um amplo campo”

Evidentemente, ao atrair fluxos de capital estrangeiro, o setor em questão passou por um crescimento acelerado, aumentando não só as taxas de lucro destes investidores, mas principalmente, a precarização, os níveis de exploração, perda de direitos da classe trabalhadora, aumento de desemprego, declínio da força dos sindicatos e uma tendência a terceirização deste tipo de serviços.

Tendo em vista tal análise, é possível afirmar que o setor de telecomunicações do Brasil carrega em si aspectos complexos e degradantes. A classe trabalhadora inserida neste setor passa por processos cada vez mais exploratórios durante sua jornada de trabalho, conforme são controlados constantemente por sistemas de vigilância sobre seus modos de conduta (SOUZA, 2007) e possuem direitos e benefícios constantemente cortados (ANTUNES, 2000).

Esta nova categoria de trabalhadores expropriados de seu tempo de mais-trabalho, se inserem em um novo contexto sócio-histórico; em vários níveis diferentes das clássicas fábricas e indústrias analisadas pela sociologia do trabalho do século passado. A consciência de classe

passou por modificações, assim como algumas impressões da ideologia, as formas de gerência, a criação de valor a partir do trabalho imaterial, a extração da mais valia, o controle e administração do trabalho também se alteraram.

Em um novo modo misto entre processos tayloristas e toyotistas de produção e dominação (VENCO, 2015, p. 155-160) o telemarketing aparece como um moinho que destrói identidades, cooperação entre trabalhadores e a possibilidade de um exercício laboral minimamente digno. Desse modo, cabe no próximo capítulo, analisar em que níveis se dá essa exploração, e de que forma os trabalhadores tentam se sobrepor a estes mecanismos de domínio nas empresas de *telemarketing* na cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

No campo da sociologia do trabalho, muito tem-se feito para conceituar esta classe específica de trabalhadores, nominalmente e teoricamente. O que nos anos 1950, se chamou de “trabalhadores de colarinho branco”, não se aplica nesta realidade social; tanto pela natureza das atividades exercidas pelos operadores de *telemarketing*, quanto pelo contexto histórico e econômico que vivem. Wolff (2015) os categoriza como “trabalhadores da informação”, enquanto Ursula Huws (2015) denomina-os como “cibertariado”; entretanto, penso que a definição de Ricardo Antunes (2015) se adequa bastante ao caso dos operadores de *telemarketing*; chamando-os de “infoproletários”.

Tal conceito, alia duas determinações fundamentais para se compreender a natureza social deste grupo de indivíduos. Primeiramente, são trabalhadores na área de informação, no sentido de lidarem com conexões entre compras e vendas, publicidade e relação com o consumidor. Desse modo, a “informação” de todos esses processos, assim como o conhecimento linguístico e técnico para atender tais demandas, se concentra neste grupo. Em segundo lugar, o sufixo “proletários” pressupõem que tal grupo se insere em determinado contexto, no caso, uma sociedade estruturada pelo capitalismo. E conseqüentemente, suas práticas são realizadas sob determinadas condições, de exploração, dominação, opressão e alienação.

Como apontado pela pesquisa internacional “Global Call Center Industry Project”, em 2005 havia em média 675 mil trabalhadores no Brasil envolvidos com atividades de call centers e telemarketing. Desse modo, se evidencia aqui empiricamente, a força numérica desta categoria de trabalhadores na indústria nacional, e de como esse tipo de trabalho tem se tornado cada vez mais dominante no país.

Neste contexto se observa um exército de trabalhadores no setor de *telemarketing* vivendo e trabalhando sob condições precárias, em processos específicos de retirada de mais-trabalho e exploração. Simultaneamente, os índices de adoecimentos, principalmente de níveis

psicológicos, crescem cada vez mais neste setor devido aos mecanismos radicalizados de controle, cobrança de resultados e pressão sobre os operadores deste setor (DEJOURS, 1991). Desse modo, o indivíduo inserido neste tipo de trabalho muitas vezes se encontra atado frente às cobranças da gerência por melhores resultados, às reclamações vindas de clientes durante o atendimento assim como pela rotina de trabalho, extremamente repetitiva e exaustante (SOUZA, 2007)

Diferentemente do que apontaram Manuel Castells (2007) e André Gorz (2005), a então chamada “sociedade da informação” não caminha para uma realidade sócio-econômica mais igualitária, de cooperação de classes ou crescimento geral da de uma economia cada vez mais global. E mesmo os trabalhos que não envolvem um tipo de criação de valor estritamente material, como o telemarketing, a retirada da mais valia e suas consequências sociais, políticas e econômicas se mostram cada vez mais estruturantes nas relações sociais dos trabalhadores.

Desse modo, cabe aqui neste trabalho, analisar a morfologia específica sobre a qual se estrutura o trabalho dos operadores de *telemarketing*, no que diz respeito a seus sentidos, aos seus modos de controle e execução, assim como as suas implicações sobre o trabalhador.

5. Estudo De Campo: uma análise sociológica sobre os trabalhadores e trabalhadoras do setor de telemarketing de Uberlândia-MG

A pesquisa de campo que dá embasamento empírico para a presente investigação foi realizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, entre os meses de junho a agosto de 2018. Durante o período do referido estudo empírico, visitei o principal centro de *callcenter* da cidade em questão, localizado em um *shopping center* na zona leste do município. A escolha do campo de pesquisa mencionado se deu pelo alto fluxo de trabalhadores e trabalhadoras neste local e pela expressividade econômico-política que este centro possui em relação à economia municipal. Segundo números do site oficial do *callcenter* estudado, a empresa

“Atualmente, se consolida como um dos principais players de Contact Center do mercado, com cerca de seis mil colaboradores, entre diretos e indiretos e estrutura de quatro mil PA’s. Investimos constantemente na profissionalização da nossa equipe, mantendo uma maturidade profissional com know-how e proporcionamos melhor infraestrutura e tecnologia.”

Assim, por ser um dos grandes nomes do mercado uberlandense de *callcenter* e telemarketing, esta companhia se apresenta comumente como alternativa empregatícia para inúmeros residentes e migrantes na cidade de Uberlândia.

Além disso, segundo pesquisa do primeiro semestre de 2018 do instituto Fecomércio-MG, feito pela área de Estudos Econômicos da Federação do Comércio indicou-se a predominância do setor de serviços em contraste com a agropecuária e o setor industrial na economia do triângulo mineiro. De acordo com este estudo, o setor de serviços corresponde à 56,5% da economia total do triângulo mineiro, enquanto que o setor industrial representa 34,7% e a agropecuária indica 8,9% do PIB regional (FECOMÉRCIO, 2018, p. 2). Por se inserir fortemente no setor de serviços, tais dados evidenciam a força do telemarketing na região.

No BDI – Perfil Econômico de 2016 publicado pelo Portal da Prefeitura de Uberlândia, evidencia-se mais ainda a crescente força deste setor para a economia municipal, e indica uma tendência de crescimento da participação dos “serviços” nesta região. O aumento do número de empregos formais deste setor de 2010 até 2015, por exemplo, apresentou um crescimento de 253% (UBERLÂNDIA, 2016, p. 14), como lê-se na tabela abaixo.

Quadro 2: Número De Empregos Por Setor De Atividade Econômica em Uberlândia/2016

ATIVIDADE ECONÔMICA		Número de Empregos por setor de Atividade Econômica					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
		Empregos	Empregos	Empregos	Empregos	Empregos	Empregos
Indústria	EXTRATIVA MINERAL	122	119	227	202	238	189
	IND. TRANSFORMAÇÃO	17.312	18.488	22.155	22.340	22.714	22.084
	SERV.IND.UTIL.PUB.	1.213	1.325	2.273	2.344	2.526	2.501
	TOTAL	18.647	19.932	24.655	24.886	25.478	24.774
Constr. Civil	CONSTRUÇÃO CIVIL	5.090	5.441	15.753	16.296	13.966	11.894
	TOTAL	5.090	5.441	15.753	16.296	13.966	11.894
Comércio	COMÉRCIO	21.335	22.308	46.613	50.810	52.465	48.777
	TOTAL	21.335	22.308	46.613	50.810	52.465	48.777
Serviços	SERVIÇOS	29.465	31.776	93.919	95.603	101.507	104.024
	ADMIN. PUBLICA	10.949	11.808	13.022	14.333	14.198	13.941
	TOTAL	40.414	43.584	106.941	109.936	115.705	117.965
Agropecuária	AGROPECUÁRIA	2.614	2.375	4.541	12.379	11.840	12.081
	TOTAL	2.614	2.375	4.541	12.379	11.840	12.081
TOTAL GERAL		88.100	93.640	198.503	214.307	219.454	215.491

Fonte: BDI/2016 – Secretaria Municipal De Planejamento Urbano

Segundo relatório oficial da prefeitura de Uberlândia:

“A economia de Uberlândia apresenta predominância do SETOR TERCIÁRIO em número de estabelecimentos. O município recebe consumidores do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, sul de Goiás e interior de São Paulo. (...) No SETOR DE SERVIÇOS é importante a atividade de comércio atacadista e varejista, comunicação, além de centros universitários. A cidade possui uma estrutura tecnológica e de telecomunicações que, aliada à qualificada mão de obra é reconhecida como referência em Telemarketing de Contact Center.” (UBERLÂNDIA, 2017, p. 2)

No BDI – Perfil Econômico de 2017 publicado pelo Portal da Prefeitura de Uberlândia, evidencia-se mais ainda a crescente força deste setor para a economia municipal, e indica uma tendência de crescimento da participação dos “serviços” no PIB regional (UBERLÂNDIA, 2016, p. 21).

Após a delimitação da área a ser pesquisada, foram aplicadas primeiramente duas entrevistas semiestruturadas piloto com um trabalhador e uma trabalhadora desta companhia, de modo a realizar adaptações à forma, sequência e número de perguntas a serem aplicadas no seguinte momento da pesquisa. Após os ajustes devidos, a pesquisa de campo se construiu a partir de entrevistas com 20 trabalhadores e trabalhadoras deste setor, com cada entrevista contendo duas partes. A primeira possui “dados gerais”, incluindo-se aqui informações referentes ao sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, entre outros; e a segunda, da entrevista, com 18 perguntas no que diz respeito ao trabalho de telemarketing em seus sentidos e implicações. Para participar da entrevista os entrevistados assinaram um termo de compromisso que incluía informações gerais da pesquisa no que tange a seus motivos e

aspirações, e dados sobre o pesquisador. Todas as entrevistas tiveram seus áudios gravados e posteriormente transcritos em documentos individuais a cada sujeito da pesquisa, enquanto que as informações obtidas pelos “dados gerais” foram convertidas em uma tabela e posteriormente à gráficos explicativos.

Dos entrevistados, 50% destes eram do sexo feminino enquanto que os outro 50% eram do sexo masculino, entretanto, nos cabe evidenciar aqui a prevalência do trabalho feminino no telemarketing como um todo. Segundo Cláudia Mazzei Nogueira , em sua obra “O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução — um estudo das trabalhadoras do telemarketing”, de toda mão de obra empregada neste setor, o trabalho feminino representa 70% (NOGUEIRA, 2006, p. 38). Por observar esse fenômeno como fruto de um contexto histórico-econômico específico, Nogueira indica como:

“no Brasil a partir dos anos 1980, ocorre um constante crescimento da população economicamente ativa feminina (PEA), com um aumento, entre 1981 e 1998, de 111,5%, aumento mais acentuado que o masculino” (NOGUEIRA, 2006, p.35).

Utilizando-se de dados estatísticos gerais acerca do setor de serviços em Uberlândia, observa-se a mesma tendência indicada por Nogueira (2006), Souza (2007) e Girão (2001) sobre uma divisão sexual do trabalho, especialmente no setor analisado, com a prevalência do trabalho feminino sobre o masculino no setor de telemarketing.

Quadro 3: Ocupações Com Maiores Estoques

Ocupações com maiores estoques		Masculino	Feminino	Total
CBO 411005	Auxiliar de escritório, em geral	3.989	4.840	8.829
CBO 521110	Vendedor de comércio varejista	2.824	3.388	6.212
CBO 422310	Operador de telemarketing ativo e receptivo	1.558	3.933	5.491
CBO 514210	Faxineiro	1.265	3.220	4.485
CBO 411010	Assistente administrativo	1.576	2.002	3.578

Fonte: RAIS/ 2004 - MTE

De acordo com Nogueira (2006, p. 46), a estrutura capitalista alia o uso de um sistema histórico de hierarquização dos sexos com a exploração econômica de uma classe por outra, deste modo, verifica-se aqui, um processo dual. Marcado assim, pela união da opressão masculina sobre as mulheres bem como sua destituição do mais-trabalho, em um movimento de perpetuação de duas estruturas baseadas na dominação. A predominância do trabalho feminino no telemarketing evidencia as representações sociais feitas, que supõe serem as

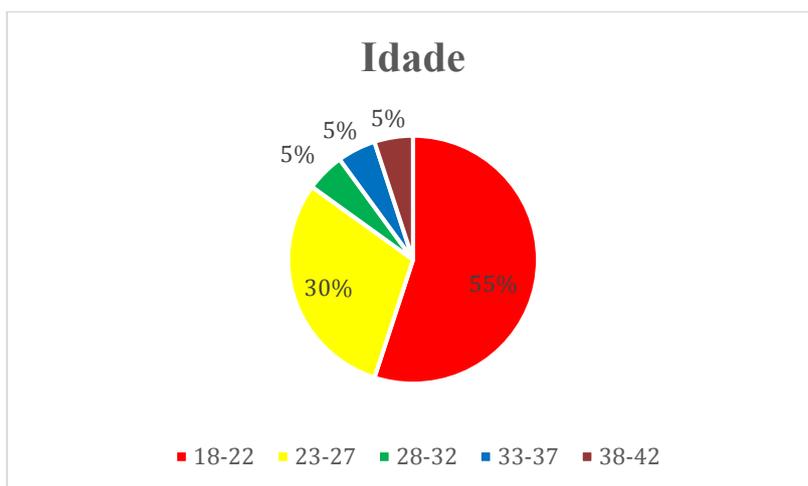
mulheres naturalmente adequadas a este tipo de labor, marcado majoritariamente por tarefas repetitivas e maçantes (NOGUEIRA, 2006, p. 98).

Deste modo, o trabalho feminino está presente em grandes níveis no telemarketing por razões conscientes de grandes grupos do setor de serviços, que possuem por trás da seleção de funcionários o projeto de diminuição do tempo de trabalho socialmente necessário para o aumento do tempo de trabalho excedente a ser expropriado. Como aponta Girão:

“A problemática das relações de gênero no espaço de trabalho tem merecido atenção, haja visto o discurso que ressalta o aumento da participação feminina na população economicamente ativa, uma valorização pelo trabalho qualificado e bem pago e uma prática na maioria das vezes com índices de taylorização do trabalho feminino, de subcontratação e de direcionamento para atividades com características socialmente consideradas como femininas.” (GIRÃO, 2001, p. 314)

A partir disso observa-se como a transformação do trabalho no mundo nas últimas décadas se manifesta em novas formas de otimização da “produtividade” do trabalhador, aliando estruturas históricas de dominação com novos cenários político-econômicos. Gerando assim uma reconfiguração no mercado de trabalho marcado pela precarização, flexibilização, super exploração, subcontratação e baixos salários

Gráfico 1: Idade Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados



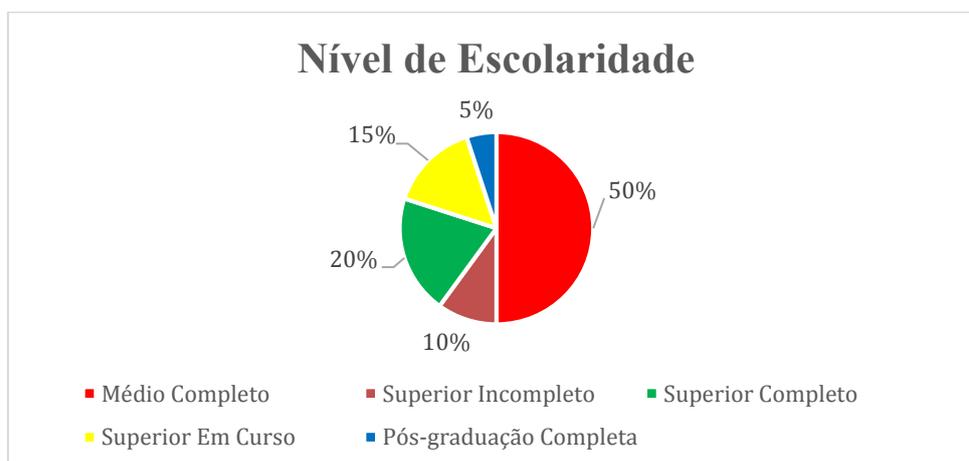
Fonte: Elaboração Própria (2018)

Sobre a faixa etária dos entrevistados, predomina-se indivíduos entre os 18 e 22 anos, correspondendo a 55% do total dos participantes, enquanto que o recorte 23 a 27 anos representa 30%. Já as categorias etárias “28 a 32 anos”, “33 a 37 anos” e “38 a 42 anos” representam cada, 5% dos entrevistados totais, conforme evidenciado pelo gráfico acima. Esses dados evidenciam uma tendência observada por outros pesquisadores sobre os trabalhadores e trabalhadoras do

setor de telemarketing. Segundo Nogueira (2006, p. 34), 45% da força de trabalho empregada neste campo no país é formada por jovens de 18 e 25 anos. No caso empírico estudado, estes números crescem ainda mais, como apontado anteriormente, e isso se deve à necessidade de contribuição na renda familiar por parte de jovens egressos do ensino médio, visto que muitos deles não se veem adentrando o ensino superior. Ou mesmo de sobrevivência, sendo o telemarketing um setor com alta rotatividade e com um grande número de contratações, muitos jovens, naturais da região do triângulo mineiro ou de estados vizinhos, se direcionam para esta área como única alternativa de trabalho. Como apontam Jesse Souza e Ricardo Visser sobre essas novas práticas de trabalho,

“De forma geral, isso corresponde à afinidade entre o surgimento de empregos formais precários, padronizados pelos novos parâmetros empresariais pós-fordistas, e a produção social de jovens escolarizados com ânsia de integração no mercado de trabalho (...) A democratização escolar contribuiu tanto para o aumento do contingente de escolarizados quanto para o desenvolvimento de uma situação de precariedade dos níveis escolares mais baixos, ou seja, a constituição de um verdadeiro exército de reserva minimamente escolarizado para o trabalho precário” (SOUZA; VISSER, 2012, p. 63)

Gráfico 2: Escolaridade Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados

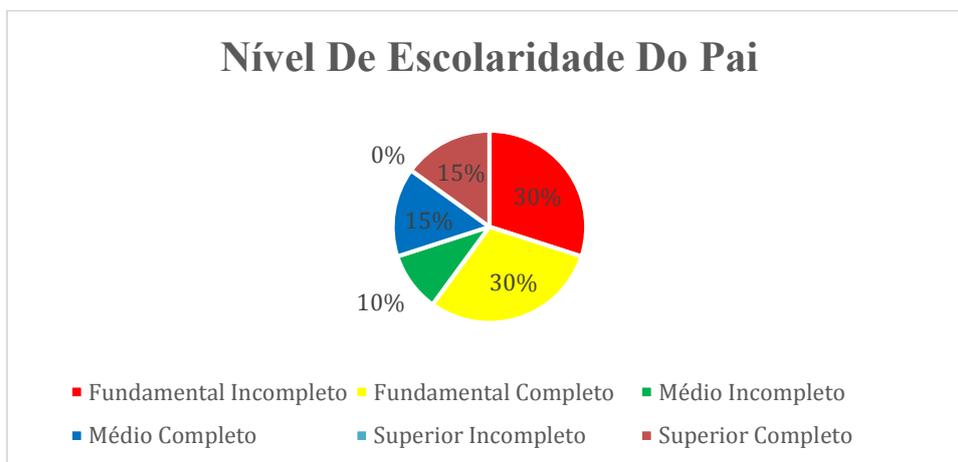


Fonte: Elaboração Própria (2018)

No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, como pode ser observado no gráfico acima, 50% destes apresentam o ensino médio completo, enquanto que 10% têm o ensino superior incompleto, 20% possuem uma formação superior completa, 15% estavam cursando, no momento da entrevista, um curso de graduação e 5% destes possuíam alguma pós-graduação, geralmente um mestrado. Isso evidencia o sistema de contratação da empresa, que presume a formação no ensino médio no sistema básico de ensino como denominador comum para todos os funcionários. Entretanto, como apontado em uma entrevista, um dos trabalhadores do *callcenter* entrevistado apontou uma mudança nessa tendência nos últimos anos, segundo

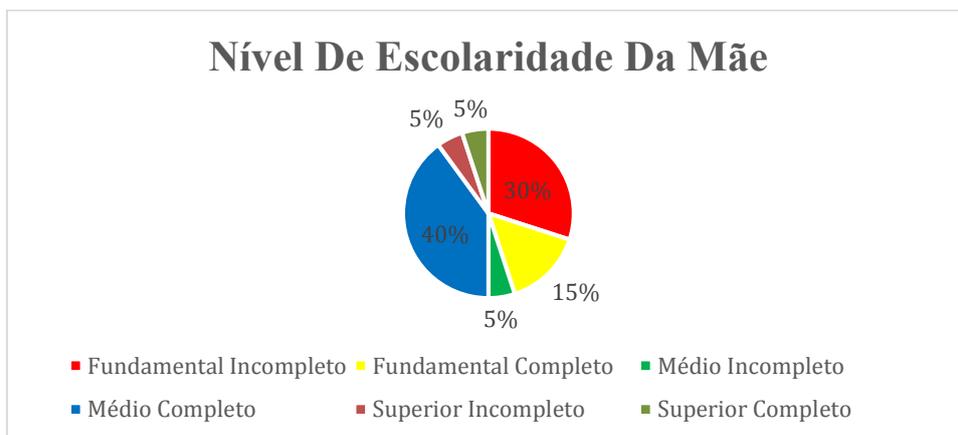
ele, “Vem mudando, eu notei esses tempos para trás que antes eles pegavam muito assim, ensino fundamental, ensino médio, já agora estão querendo mais o pessoal com ensino superior”.

Gráfico 3: Escolaridade Do Pai Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados



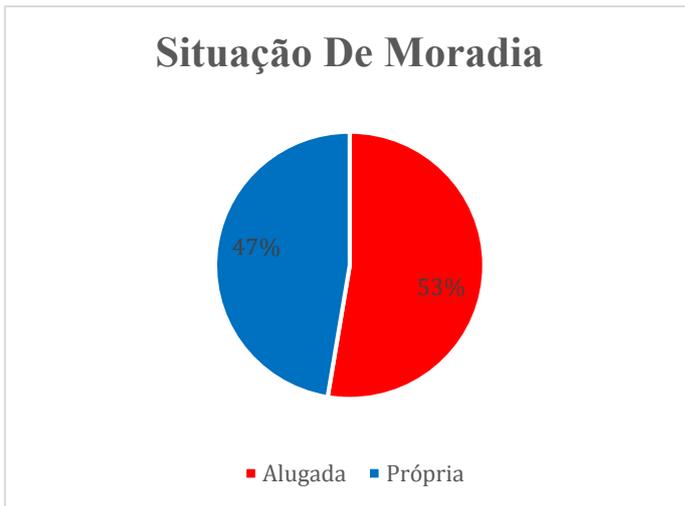
Fonte: Elaboração Própria (2018)

Gráfico 4: Escolaridade Da Mãe Dos Operadores De *Telemarketing* Entrevistados



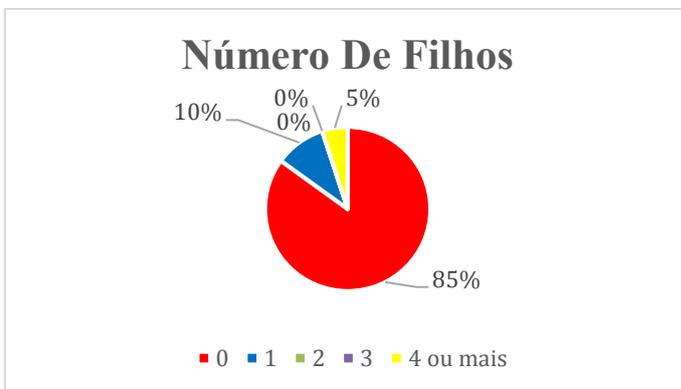
Fonte: Elaboração Própria (2018)

Em relação à escolaridade dos pais, os entrevistados geralmente apresentavam um nível de instrução acima dos genitores. Sobre a escolaridade do pai, 30% deles possuíam ensino fundamental incompleto, 30% apresentavam o ensino fundamental completo, 10% o ensino médio incompleto, 15% o ensino médio completo e 15% o ensino superior completo. Em referência às mães, as taxas de escolaridade foram as seguintes: 30% com o fundamental incompleto, 15% tinham o fundamental completo, 5% com o ensino médio incompleto, 40% com o médio completo, 5% com o superior incompleto e 5% com um curso superior completo. Em oposição, portanto, nota-se uma maior escolaridade por parte das mães, principalmente na formação do ensino médio, e apesar de mais pais possuírem um curso superior.

Gráfico 5: Situação De Moradia Dos Operadores De *Telmarketing* Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Gráfico 6: Número De Filhos Dos Operadores De Telemarketing Entrevistados



Fonte: Elaboração Própria (2018)

No que tange a situação de moradia (gráfico 5), 53 % habitam residências alugadas e 47% vivem em casas próprias, sendo que este número geralmente é representado por jovens que moram na casa dos pais ou de familiares. E finalmente, sobre o número de filhos (gráfico 6), a maioria de 85% não possui nenhum filho, ao passo que 10% possuem um filho e 5% possuem 4 ou mais filhos, indicando assim a dominância de jovens, solteiros e sem filhos nos postos de trabalho do telemarketing. Entretanto, mesmo que não tão numerosas, muitas mães solteiras com mais de 33 anos ainda são presentes nesse campo de trabalho, e têm no telemarketing uma das fontes de renda para o sustento da família, geralmente acompanhado por um segundo emprego em meio período. Por exemplo, uma das entrevistadas possui 39 anos, 4 filhos e ensino superior completo, entretanto, pela falta de oportunidades no mercado para atuação em sua área de formação, esta trabalhadora optou pelo telemarketing como alternativa

à sobrevivência. Ao mesmo tempo em que trabalha como funcionária pública, em um cargo de 6 horas diárias. Tendo em vista isso, esta pessoa descreve seu trabalho da seguinte forma,

“Atendo várias ligações de reclamação é um ambiente estressante, mas fico grata né? Por trabalhar nesta área que a gente estressa bastante com o cliente, procura fazer o melhor, mas assim é uma área pouco reconhecida” (Operadora De Telemarketing, 11 de julho de 2018)

A partir das entrevistas realizadas pode-se também estabelecer aspectos gerais da rotina e assalariamento no trabalho desses sujeitos inseridos no telemarketing. Sobre o horário de trabalho nesta área, se têm duas opções de jornadas: ou se trabalha 5 dias na semana, por 8:30, incluindo duas pausas de 10 minutos e um horário de almoço ou jantar. Caso trabalhe o horário de trabalho seja na parte matutina e vespertina, o tempo para almoço é de 1:18; caso se trabalhar no período vespertino e noturno, o horário do jantar é reduzido para 30 minutos para a refeição.

A segunda opção da jornada de trabalho é de 6 dias por semana com 6:30 de trabalho, com o mesmo sistema de intervalos e horário de almoço. Fora do sistema de pausas obrigatório, que se incluem aqui as duas pausas de 10 minutos e o horário de almoço e jantar, existem as chamadas “pausas emergências” ou “pausas defeito”, que podem ser usadas em situações críticas durante a jornada de trabalho. Ao longo do capítulo os modos de controle, funcionamento, implicações sobre a mente e o corpo do trabalhador que essas “pausas defeito” têm serão mais exploradas. Entretanto essas pausas servem como modelo simbólico para toda política toyotista de “ética trabalhista” e controle taylorizado do setor de telemarketing.

No tocante ao assalariamento e benefícios do trabalho, o salário de um atendente de telemarketing é, em sua base, um salário mínimo, que no momento tem o valor de R\$ 954,00, além dessa quantia os funcionários recebem o vale-transporte, com um passe para ida e outro para a volta, um vale-alimentação, chamado de *policard* e um vale-farmácia. Nesses “vales”, geralmente se desconta metade do valor garantido pela empresa para consumo do salário do trabalhador, tomemos o caso do vale-alimentação, por exemplo. Ele possuiu um crédito de R\$ 400,00 para consumo em determinados restaurantes da cidade, entretanto, são deduzidos R\$ 200,00 do salário do trabalhador como desconto do vale. Além desses benefícios pode-se optar por um plano odontológico e um plano de saúde, em que a empresa paga 50% do valor do plano enquanto o trabalhador os outros 50%. No caso desta companhia de *callcenter*, geralmente os trabalhadores utilizam os vale-alimentação e vale-farmácia em comércios dentro do próprio *shopping* onde se localiza a empresa, devido ao tempo reduzido de horário para refeições e pela baixa disponibilidade de estabelecimentos fora das dependências deste local.

Cabe-nos aqui, diferenciar dois tipos de ocupações dos operadores referentes ao setor de *telemarketing*. O primeiro deles é denominado por “atendimento receptivo”, em que o

operador recebe ligações dos clientes da companhia, e a partir disso oferece serviços, tira dúvidas, resolve problemas com o produto vendido, ou seja, se trata de Serviços De Atendimento Ao Consumidor (SAC). Além disso, nesta categoria, se encontra também a “equipe de retenção”, que “cumpre reverter pedidos de cancelamento de determinado serviço ou produto” (VENCO, 2009, p. 23). Neste tipo de ocupação, as metas a serem cumpridas pelos operadores se ligam à diminuição do tempo de atendimento, à capacidade de retenção e fidelização do cliente e qualidade da ligação conforme normas comportamentais e linguísticas estabelecidas pela empresa, sendo que estas metas se manifestam muitas vezes, como se indicará posteriormente, de maneira contraditória

Já o “atendimento ativo” se estrutura a partir da realização das chamadas pelos operadores para possíveis clientes e atuais consumidores, e basicamente esta atividade se volta para as vendas (VENCO, 2009, p. 24). Nessa função o “operador recebe uma cartela com um número X de clientes a serem atendidos no dia e é cobrado para que alcance sua meta diária de ligações” (SOUZA, 2007, p. 30). Desse modo, as metas desse setor são primariamente ligadas ao número de vendas realizadas pelo operador.

Além disso, dependendo do setor de atuação do trabalhador, a empresa concede bonificações por excelência e por venda, caso o indivíduo trabalhe no setor “ativo”, em que nesta condição ocorre um ganho a mais pela “comissão de vendas”, com um teto pré-determinado pela empresa. Já as bonificações de qualidade funcionam a partir do monitoramento das ligações e avaliação das mesmas; a empresa estabelece padrões de qualidade e cabe ao funcionário seguir os procedimentos pré-determinados pelo script. De acordo com um funcionário entrevistado, sobre a “bonificação de qualidade”,

“você não tem motivação praticamente nenhuma, a motivação é 25,00 reais por semana se você tirar 100 na ligação, se você tirar 97 você não ganha mais 25,00 reais, você ganha proporcional, sabe? Aí esse é o incentivo que você tem, 25,00 por semana, é bonificação, você tem teto. Lá a gente no trabalho por comissão é por bonificação se você tirar 4 100 aí você ganha os 100,00 reais, 25,00 cada um mais um aumentozinho de sei lá quantos por cento, mas o meu salário, quando eu tirei 100 4 vezes não passou de 1.180,00 reais de que caiu lá, sabe? Descontado do INSS, aí a gente ganhava uns vale, mas tipo assim, descontava do salário também, sabe?” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

Desse modo, cria-se um mercado consumidor, principalmente do setor de alimentos, muito grande dentro deste shopping, visto que essa empresa possui mais de 6000 trabalhadores e trabalhadoras contratados. O monopólio da alimentação destes trabalhadores é controlado, portanto, por grandes redes internacionais de *fast-food*, que oferecem alimentos a baixos preços e preparados no menor tempo possível, aliando assim, à necessidade de redução de tempo diário

dedicado a alimentação do trabalhador, de menor custo possível com o consumo alimentício, bem como a força ideológica de ser um consumidor ativo em uma comunidade capitalista global marcado pelas grandes empresas de comida rápida.

A rotatividade do setor de serviços, incluindo o telemarketing, também é um aspecto fundamental para se compreender essa forma de trabalho, segundo um dos entrevistados,

“a minha empresa tem, quando eu entrei, ela tinha 6000 funcionários, hoje já está em 7000 funcionários, então você é literalmente só mais um. A rotatividade é gigantesca, toda segunda feira sem erro, tem gente nova, entrando, tem treinamento, tem ish, cara, não tem base, é muita gente saindo, é muita gente entrando” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

De acordo com Fleury (1993, p. 33-49), esse é um fenômeno típico do mercado de trabalho brasileiro, que considera a mão de obra como algo facilmente encontrado e alterável, e justamente por contar com recursos humanos para o trabalho em grandes níveis e baixos custos. Portanto, as grandes companhias do setor tendem a realizar contratações em massa. Em contrapartida, as demissões também são realizadas sob essa mesma lógica, e todo esse processo é feito em um curto período de tempo. Como aponta Souza, comentando os estudos de Fleury, “a mão-de-obra abundante e barata consiste na principal vantagem comparativa das empresas brasileiras competindo no mercado interno e externo” (2007, p. 57-58).

Considerando o relatório municipal sobre contratações e demissões por subsetores no ano de 2015, fica evidente a alta rotatividade empírica no setor de serviços, em que, apesar de ter contratado 52.620 trabalhadores neste ano, demitiu 52.573 pessoas, com um saldo “positivo” de 47 contratações (UBERLÂNDIA, 2016, p. 17). Esses números indicam a natureza desse trabalho no contexto contemporâneo do trabalho flexível e cada vez menos estável.

Quadro 3: Evolução Do Emprego Por Sub Setores De Atividade Econômica Em Uberlândia/2015

Evolução do Emprego por Sub Setores de Atividade Econômica/2015
Trabalho Formal - Uberlândia

Atividade Econômica	Admissões	Desligamentos	Saldo
Extrativa Mineral	59	100	-41
Industria de Transformação	10.275	11.043	-768
Serviços de Utilidade Pública	640	730	-90
Construção Civil	15.783	17.245	-1.462
Comércio	27.731	29.273	-1.542
Serviços	52.620	52.573	47
Administração Pública	537	309	228
Agropecuária	7.485	7.293	192
Total	115.130	118.566	-3.436

Fonte: MTE – Cadastro Geral de empregados e Desempregados – Lei 4923/65

Como Richard Sennet (2007) bem explicara no primeiro capítulo de sua obra “Corrosão Do Caráter”, sobre as diferenças nas vidas, rotinas e trabalho de duas gerações distintas simbolizadas pela figura do pai, Enrico, e seu filho Rico. Sendo Rico inserido em um contexto marcado pelo mercado incerto, cada vez mais desregulado e pela mudança constante de empregos cada vez mais temporários, enquanto Enrico vivera o ápice *do well-fare state* no seu país, trabalhando no mesmo emprego em toda sua vida. Os trabalhadores de telemarketing parecem se encaixar muito bem na categoria de “Rico”, construída por Sennet, em um novo contexto global em níveis econômicos e ideológicos que acabam por ditar novos modos de administração do tempo, do trabalho e de toda história de vida de um sujeito. Como aponta Sennet,

“Os líderes empresariais e os jornalistas enfatizam o mercado global e o uso de novas tecnologias como as características distintivas do capitalismo de nossa época. Isso é verdade, sim, mas noção vê outra dimensão da mudança: novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo o tempo de trabalho. O sinal mais tangível dessa mudança talvez seja o lema ‘não há longo prazo’. No trabalho, a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições está fenecendo; e também a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma de vida de trabalho”.(SENNET, 2007, p.21-22)

Tendo em vista tal caracterização proposta, mostra-se evidente como o perfil de um trabalhador médio do telemarketing, bem como a própria lógica de funcionamento do *telemarketing*, conectam-se muito bem com essa lógica globalizante expressa por Sennet (2007, p. 21). Em vista desse fenômeno, essas novas “morfologias do trabalho”, ao mesmo tempo são estruturadas seguindo essa tendência mundial de organização, assim como dão embasamento empírico para sua generalidade no mercado de trabalho global.

Após a análise dos relatos dos trabalhadores e trabalhadoras do setor de telemarketing bem como da literatura específica do tema, percebe-se como o controle e o gerenciamento deste tipo de trabalho se estrutura de maneira peculiar em relação à outras ocupações laborais da história. Muitos autores como Giovanni Alves (2011), Ricardo Antunes (2000) e Benjamin Coriat (1992) apontam que, na contemporaneidade, mesmo com o fortalecimento dos sistemas toyotistas de gerenciamento do trabalho, as formas tayloristas ainda não desapareceram por completo. Desse modo, a reestruturação produtiva do capital que surge no final dos anos 1970 desenvolve não uma forma absoluta da “toyotização” do trabalho, mas sim uma configuração híbrida entre instrumentos tayloristas e toyotistas de gestão e disciplinarização. Como aponta, Antunes, sobre o sistema produtivo contemporâneo,

“Vive-se, no mundo da produção, um conjunto de experimentos, mais ou menos intensos, mais ou menos consolidados, mais ou menos presentes, mais ou menos tendenciais, mais ou menos embrionários. O fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo)” (ANTUNES, 2000, p.24)

Tendo em vista tal tendência empírica no mundo da gestão e controle das atividades laborais, confirma-se a tese de Alves sobre o toyotismo como desdobramento racional do fordismo e fruto de condições histórico-econômica específicas das estruturas capitalistas. Como demonstra tal autor sobre este processo,

“Ohono busca em Ford a inspiração do toyotismo e tenta resgatar, por exemplo, no Capítulo 5 (da obra de Taiichi Ohno, “O Sistema Toyota De Produção: Além Da Produção Em Larga Escala), “a verdadeira intenção de Ford”. Além disso, a rigor, o toyotismo, como o fordismo-taylorismo, constitui a linha de continuidade do processo de racionalização do trabalho no século XX” (ALVES, 2011, p.48)

Tratando-se do setor de telemarketing, mais especificamente do trabalho realizado pelos atendentes, esse aspecto híbrido se verifica em diversas práticas cotidianas tanto da execução, quanto do controle e avaliação do processo de trabalho. Assim sendo, através da acumulação flexível do capital, a subjetividade e a objetividade da classe trabalhadora são alteradas profundamente, como apontam Harvey (2014), Mézaros (1981), Chesnais (1996) e Alves (2011).

Alguns pontos essenciais da teoria admirativa de Taylor, posteriormente aplicada por Ford e que se espalha por centros industriais do mundo na virada do século XIX para o XX, estão intrinsicamente estruturados no telemarketing, tais como: o controle científico cronometrado dos tempos e movimentos dos trabalhadores, a clivagem entre o planejamento e a execução do trabalho, bem como a hierarquização rígida do arranjo das companhias.

Apesar de Taylor ter escrito sua metodologia de gestão no início do século XX e especificamente para o setor industrial, a área de serviços incorporou esse modo operativo de maneira peculiar. Pelo telemarketing não produzir nenhum tipo de “mercadoria material”, e funcionar majoritariamente através da comunicação mediada por sistemas informacionais, a gerência desta categoria de trabalho controla essa prática específica a partir de instrumentos próprios. O uso do *script*, o estabelecimento de normas linguísticas pré-determinadas, o monitoramento restrito do tempo de ligações (no chamado T.M.A., ou Tempo Médio De Atendimento), bem como da própria maneira com que o trabalhador se comunica com o cliente e o controle do tempo de intervalos indicam a persistência do sistema taylorista como modo gestor do trabalho no telemarketing.

Todas essas medidas de disciplinarização funcionam como contrapartida ao sistema de assalariamento, demissões e repreensão aos trabalhadores, de modo que, aquele que não internalizar e praticar estas normas de conduta do trabalho, estará sujeito às mais severas punições. Como apontado em uma entrevista realizada para a pesquisa por um trabalhador,

“você tem a pressão de quem é o superior da empresa e que está acima de você. Que vai cobrar pontualidade, tempo médio de atendimento, que seria o TMA, e você tem que manter aquelas metas ali dentro do possível. Caso você não consiga ter a tal das advertências e você pode até mesmo perder o emprego né? E no atual mercado hoje perder emprego não está fácil não” (Operador De Telemarketing, 9 de setembro de 2018)

O relato deste trabalhador ilustra bem a forma como é feita uma parte do controle do trabalho neste campo: através de pressões constantes e jogos psicológicos por parte dos supervisores, coordenadores e representantes dos grandes clientes (geralmente empresas de cartão de créditos ou grandes bancos); se coage o trabalhador sobre sua capacidade de seguir as regras delimitadas pela empresa.

Sobre o controle taylorizado do tempo cronometrado do trabalho de telemarketing, utilizam-se instrumentos específicos, tais como: o T.M.A., ou Tempo Médio de Atendimento; o; a “Aderência”; e o A.B.S, ou absenteísmo, que se relaciona com o sistema de pausas e suas três categorias: a pausa de refeição, pausa para o uso do banheiro e a pausa-defeito. Todos esses mecanismos de controle do trabalhador são feitos ou a partir do próprio sistema operacional em que se trabalha, pela vigilância do supervisor, que ronda pelas PA’s em busca de “defeitos” a serem reparados ou pelo “setor de qualidade”, que acompanha em tempo real e por meio de gravações os padrões de pausa, o cálculo do tempo de atendimento e os níveis de sucesso de venda ou convencimento do cliente (mais à frente analisaremos o papel de controle qualitativo deste “setor de qualidade”).

O T.M.A. gira em torno do tempo máximo em que o operador deve se manter com um cliente durante sua ligação, desse modo a empresa exige tempos curtos de atendimento, para que o trabalhador realize ao longo do dia, o máximo possível de ligações. Como aponta uma trabalhadora em uma entrevista, o T.M.A. funciona da seguinte maneira na prática cotidiana deste tipo de trabalho:

“no meu serviço a gente tem o TMA, que você tem que atender um TMA final de 8, por volta de 8 minutos, então por exemplo, você tem que, eles fazem esse TMA é calculado com uma média de todas as ligações que você atendeu. Então se você faz uma ligação de 20 minutos, você tem que atender várias ligações rapidinhos para na média. 20 minutos é considerado muito, você tem que atender, dá 15 minutos eles já estão gritando, “dá 15 minutos, vamos desligar, chega”.(Operador De Telemarketing, 13 de agosto de 2018)

Assim como todas as outras formas de controle taylorista do trabalho neste setor, o não cumprimento destas normas atinge diretamente o salário do funcionário, bem como suas possíveis bonificações e caso este “erro” se torne persistente, acarreta em demissões por justa causa. Através desses mecanismos de ameaças, essas diretrizes aparecem como um perigo e geram medo entre os trabalhadores e trabalhadoras.

A “Aderência” é um instrumento de monitoramento utilizado majoritariamente no campo de atendimentos “passivos” e se relaciona com a capacidade que o operador têm de manter o contrato do cliente a qualquer custo, assim como a resolução de problemas que este apresentar. A partir de justificativas passadas pela empresa, bem como a inovação e a polivalência argumentativa do trabalhador (se observa aqui, alguns traços da influência toyotista na organização deste trabalho), o trabalhador deve manter determinado nível de eficiência em conter o consumidor, ao mesmo tempo em que deve manter o tempo da ligação em um tempo pré-determinado. Verifica-se aqui, portanto, uma das contradições desse modo de trabalho: ao mesmo tempo em que o trabalhador deve convencer o cliente a manter os laços comerciais com a empresa, ele deve fazê-lo em um tempo muito curto, e até mesmo em casos em que o cliente já está decidido em cancelar seu contrato. Caso o trabalhador não consiga convencer o cliente do contrário em certo tempo, seria por pura falta de capacidade e profissionalismo.

Essa antinomia é observada claramente por uma das trabalhadoras entrevistadas:

“Mas só que por outro lado eles ficam te cobrando retenção, “mas como assim você vai cancelar? Você precisa reter o cliente, convence, conversa com ele, argumenta”. E tipo, você fala “então, mas você estava mandando eu desligar agora a pouco, como que você quer que eu continue conversando, decide o que você quer que eu faça”. Se contradiz demais. (...)E ao mesmo tempo, quando tem uma reunião ele vira e fala, “não, mas se o cliente quiser cancelar é direito dele”. Então tipo, se contradiz demais sabe? Porque ele fica ali o tempo inteiro cobrando a gente em cima, cobra para gente um tempo que, por exemplo se eu tivesse mais tempo para argumentar e conversar com o cliente provavelmente eu reteria mais, mas eu não tenho tempo. Eu preciso fazer tudo com o tempo delimitado e principalmente se tem uma reclamação, por exemplo, reclamação demora para ser, para eu abrir tudo direitinho. Aí se eu faço uma reclamação no dia, a gente tem que fazer várias ligações rápidas para poder diminuir meu TMA.” (Operadora De Telemarketing, 13 de agosto de 2018)

Como aponta Selma Venco, sobre a contradição entre normas de tempo de atendimento e metas a serem cumpridas:

“A pressão pela persecução dos scripts e do atendimento aos clientes em tempo reduzida é combinada com a tentativa de cumprimento das metas, as quais variam, se não mensalmente, muitas vezes semanalmente. Segundo os entrevistados, a elevação constante das metas e a certeza da impossibilidade

de cumprí-las acarreta tanto diferentes níveis de tensão quanto a individualização do fracasso. Eles vivenciam, de fato, uma injunção paradoxal: uma ordem frequentemente impossível de ser obedecida.” (VENCO, 2015, pg. 158)

É válido observar, a partir das entrevistas feitas, como que, mesmo em situações em que os trabalhadores conseguem atingir as metas pré-estabelecidas pela empresa, estas são modificadas nos próximos dias, sempre com requisitos e objetivos ampliados. De modo que, a intensificação do trabalho aumenta em níveis exorbitantes e as novas metas não conseguem ser batidas em um nível humanamente possível. Como demonstra um trabalhador que trabalha no “setor de monitoramento” da empresa,

“Assim a gente colocava na velocidade máxima, e quando uma pessoa que nunca escutou uma ligação não ia entender nada, mas a gente estava com o ouvido tão afiado que quando falavam errado a gente já pontuava. No começo a gente fazia muitas ligações, e nossa coordenadora viu que a gente fazia umas 14 ou 15 ligações por dia e aí ela foi só dobrando a meta, e a gente meio que ficou prejudicado porque a gente tentou melhorar o nosso rendimento só que mais cobraram da gente. O que eu menos gostava era a cobrança.”(Operador De Telemarketing, 4 de julho de 2018)

Esse trecho evidencia como, mesmo com as metas estabelecidas em um alto nível, os trabalhadores ainda possuem alguns meios de cumpri-las a partir de processos de socialização no trabalho, com a internalização de capacidades físico-cognitivas de entendimento dos processos de avaliação de ligação. Essa “socialização” de práticas de trabalho é condicionada pelo controle taylorista e toyotista das forças produtivas, e ávidos pela intensificação do ritmo de trabalho, tendem a sempre aumentar as exigências e expectativas sobre a produtividade do funcionário.

Na realidade, este processo se trata de um movimento comum do próprio capitalismo ao longo de sua trajetória histórica, o que se verifica nesse aumento progressivo de metas inatingíveis é nada mais nada menos do que novos instrumentos da exploração do mais-trabalho. Como aponta Antunes:

“Exatamente porque 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 que intensifique as formas de extração da mais-valia em tempo cada vez mais reduzido” (ANTUNES, 2000, pg. 10-11)

Lembrando que, apesar de se tratar de uma subdivisão do setor de serviços, o valor do produto final do trabalho realizado pelos trabalhadores do telemarketing ainda não se direciona para eles em sua maior parte. O fato de ser um modo de trabalho informacionalizado não reduz em nenhuma medida a teoria do valor do trabalho marxiana, nem a centralidade desse processo

ontologicamente constituído. Como demonstra Marx, sobre a divisão do trabalho em um sistema capitalista:

“Desenvolve a força produtiva do trabalho coletivo para o capitalista, e não para o trabalhador e, além disso, deforma o trabalhador individual. Produz novas condições de domínio do capital sobre o trabalho. Revelando-se, de um lado, progresso histórico e fator necessário do desenvolvimento econômico da sociedade e, de outro, meio civilizado e refinado de exploração” (MARX, 2014, p. 420)

No que tange o controle pelo A.B.S., ou absenteísmo, este funciona pelo monitoramento do desempenho do trabalhador em seguir à risca os tempos de pausa no trabalho. Os tempos que o trabalhador possui para ir ao banheiro, com as pausas de 10 minutos; para realizar refeições, com 30 minutos para aqueles que trabalharem no período noturno e 1:18 para aqueles do período matutino; e para situações “defeito” ou emergências, com o limite de 10 minutos por dia, não variam ao longo da jornada de trabalho. Entretanto, o que varia são os momentos em que estes podem ser realizados, desse modo, a cada dia que passa, a pausa do trabalhador se modifica. O aviso do momento a ser feita a pausa se dá por um aviso em uma das “abas” do sistema operacional controlado pelos operadores, como aponta uma das entrevistadas:

“Eu entro 13:30 e saio 22:00, as pausas elas variam, hoje me deu um foi 16:00 e meu intervalo de lanche normalmente é 18:00 mesmo. Mas aí pode variar, tem dias que é 16:00, aí a gente tem um sistema que mostra para gente quais são os horários das nossas pausas no dia. Normalmente eles vão mudando, mas a maioria das vezes meu intervalo é 18:00, aí você tem o descanso 1 e o descanso 2 e o intervalo, intervalo” (Operadora De Telemarketing, 13 de agosto de 2018)

Aqui se verifica a adaptação do sistema *kanban* instituído por Ohno (1997) no setor do *telemarketing*, direcionado, portanto para atividades não-industriais. O controle rígido do tempo, típico do taylorismo, aliado a um modo de instrução toyotista configura aqui a realidade da gestão do trabalho neste campo produtivo. Esses modos se adaptam a uma nova realidade histórica, e dão indicativos sobre os momentos necessários ao trabalhador para realizar suas pausas, visando a manutenção da força de trabalho, e a garantia da produtividade. A diferença aqui, do que Ohno (1997) apontou como *kanban*, que pode ser definido originalmente como “o meio usado para transmitir ou receber a ordem da produção. É basicamente um sistema de informações que circula entre cada um dos processos para controlar a quantidade produzida” (ALVES, 2011, p. 54), é seu modelo de propagação digital e seu caráter temporal e qualitativo. No setor do *telemarketing*, se volta para os melhores procedimentos linguísticos e de pausa em relação ao trabalho realizado pelo operador, se tem aqui uma espécie de “*kanban* de serviços”.

Desse modo, se modifica um sistema de controle do trabalho de telemarketing analisado por Airton Marin da Silva:

“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, de 20 a 25 segundos; vermelha, acima de 25 segundos” (SILVA, 2004, p. 25)

O que Airton Marin chama de “pressões do tempo explícitas” para o tempo de atendimento, no estudo empírico em questão se efetivam até mesmo sobre o descanso do trabalhador. A perspectiva taylorista do controle perfeito dos movimentos do funcionário a partir da ciência e do cronômetro se desdobra em um monitoramento completo dos horários de repouso dessa classe de trabalhadores. Estes perdem o controle até mesmo dos momentos em que seria mais apropriado, de acordo com cada necessidade, de interromper a jornada de trabalho; e aliado à uma lógica toyotista de gestão, esses momentos de pausa se flexibilizam e são incertos à medida que o trabalhador não sabe quando virão. Aumenta-se, portanto, a necessidade de atenção sobre os avisos da pausa comandadas pela coordenação, e caso não se siga rigidamente o horário estabelecido, o valor do A.B.S. de cada trabalhador é prejudicado. Como apontado no seguinte trecho de uma das entrevistas:

“mas ABS era tipo assim, era o tempo que você ficava fora da sua escala e aderência era o tempo que você ficava dentro da sua escala, aí era absenteísmo, acho que era essa palavra, aí se você tirasse uma emergência de 15 minutos aí modificava seu ABS, aí se tirasse 2 de 10, modificava seu ABS, e aí eles te cobravam muito em cima disso, em cima dos marcadores de qualidade” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

Dessa maneira, o A.B.S. serve como instrumento de controle sobre todas as três formas de pausas dos trabalhadores desse ramo, estes sujeitos, portanto, devem internalizar os tempos de pausa impostos em um sistema hermético de controle da jornada de trabalho por terceiros. O tempo para o almoço, no caso daqueles que tem o expediente no período matutino, indicado por 30% dos trabalhadores desse turno foi de especificamente 1:18. Essa resposta foi de natureza significativa para ilustrar em que medida é feito esse controle do tempo no telemarketing, nenhum minuto a menos ou a mais deve ser tomado para a realização das refeições. O atendimento compulsório dessa uma hora e 18 minutos foi sedimentado na mente de todos os trabalhadores entrevistados, que devem cumprir as práticas repassadas pela coordenação e monitoradas pelos supervisores. Como aponta um dos funcionários entrevistados, uma das funções deste supervisor está justamente na inspeção do cumprimento severo dos horários estabelecidos, a partir de pressões psicológicas e chantagens dentro do ambiente de trabalho:

“aí a gente foi comer, atrasou lá porque estava cheio, e a gente atrasou só 5 minutos, 15 minutos, aí quando a gente chegou no site, o site é o lugar onde tem todos os computadores, aí a nossa supervisora meio que deu um rala na gente, falando “vocês foram passear”, e a gente falou, “não porque a gente estava comendo porque a gente estava alocando”, e ela disse, “não porque quando for assim vocês trazem uma marmita para vocês comerem” sabe? Querendo tirar solução onde não tinha como, sabe? (...) Porque as vezes a gente ia conversar com o supervisor sobre isso e ele fazia um jogo psicológico na gente tão grande que a gente saia muito mal da reunião, e falava assim, “ah sim, você tem faculdade”, mas quem vai sustentar você para comprar suas coisas, como é que você vai conseguir isso e daqui depois, quando você vai formar, você nem sabe se vai conseguir arrumar emprego nessa área sua, ainda mais nesse seu curso em que você não sabe como é que é, sabe? Ai a gente não sabia o que falar.” (Operador De Telemarketing, 4 de julho de 2018)

Esse aspecto de controle taylorista do tempo é radicalizado à medida que busca controlar até mesmo funções básicas e fisiológicas do trabalhador durante a realização do trabalho, em que, ao demonstrar sinais de cansaço a partir de suspiros, o trabalhador pode ser penalizado em sua avaliação semanal. Se realiza assim o ideal de Taylor, estendido não só aos movimentos físicos voluntários, mas em controle extremado de expressões biológicas do trabalhador. Como relatado a seguir por um entrevistado, “se você respirar fundo assim ó, demonstrando cansaço e irritado, você leva ponto, é isso. Velho, você tem o caminho a seguir, se você erra, você não dá palpite em nada” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

Finalmente, sobre a pausa-defeito, ou a pausa emergencial, têm-se um sistema aparentemente subjetivo sobre seus limites, entretanto, quando não cumprido a partir das normas subentendidas, consequências severas se operam sobre o trabalhador. Formalmente, esta categoria de intervalo é concebida como uma alternativa crítica a uma circunstância específica, e de preferência, pontual. Ela é acionada pelos trabalhadores, mediante um aviso ao referente supervisor, em momentos de “extrema necessidade”, geralmente em situações de: alto nível de estresse ou fadiga, atendimento de necessidades fisiológicas em momentos fora dos intervalos já estabelecidos e situações de resolução de problemas pessoais. Como aponta um entrevistado sobre este tipo de pausa:

“o pessoal tem que liberar o que chama de pausa particular. Você não vai falar para o seu supervisor o que está acontecendo se você não quiser, é uma questão particular sua e essa pausa é liberada, porque caso você esteja em um momento muito estressado. Caso você faça algo errado, porque igual eu falei, o trabalho é muito estressante, se a pessoa não tiver cabeça, a pessoa pode fazer algo errado. Então eu acho que o caso da pausa indevida, no caso que pode ser pausa particular, pausa defeito, mas o que mais acontece quando uma pessoa está muito estressada e ela quer se livrar um pouco do trabalho. A pessoa consegue tirar um pouco essa pausa.”(Operadora De Telemarketing, 13 de julho de 2018)

O que mais surpreende nesta fala é que esta pausa é tratada como algo “indevido”, mesmo em momentos de extrema necessidade de descanso, devido à natureza desta forma de trabalho. Assim sendo, ao tratar a pausa emergencial como um “defeito” ou uma “pausa indevida”, a empresa já pressupõe a avaliação qualitativa desse intervalo: algo não produtivo e indesejável. À vista disso, este tipo de pausa ainda estar presente na jornada de trabalho do setor de telemarketing, apesar de sua aparência não-produtiva, se liga justamente a uma manutenção essencialmente mecânica da força de trabalho. O trabalhador só possui o “direito” de tirá-la à medida que ela garante uma melhoria do serviço *a posteriori*, e impede movimentos prejudiciais ao sistema de trabalho.

Verifica-se aqui, a aplicação da “Lei Da Fadiga” de Taylor (1995, p. 52-54) na organização do trabalho do operador de *telemarketing*, que indica que à medida que o cansaço interfere na produtividade do trabalho, pausas com um tempo pré-determinado devem ser feitas pelo trabalhador. As pausas defeito, portanto, funcionam e existem, apenas à medida que impedem que “você faça algo errado, porque igual eu falei, o trabalho é muito estressante, se a pessoa não tiver cabeça, a pessoa pode fazer algo errado” (Operadora De Telemarketing, 13 de agosto de 2018), como demonstra a fala do operador. Não existe uma preocupação estrita com o bem-estar e a segurança do trabalhador em momentos de extremo estresse e pressão, mas apenas com a manutenção da máquina produtiva como um todo, que busca o funcionamento perfeito das partes.

Como aponta Marx nos Manuscritos econômico-filosóficos de 1844,

“O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na medida em que produz de fato, mercadorias em geral” (MARX, 2004, p. 80)

Desse modo, para a garantia da produção da mercadoria, se faz necessária a manutenção da força de trabalho a partir de intervenções pontuais e rápidas, como forma de prolongamento do processo produtivo.

Outro aspecto fundamental da teoria taylorista que reside no trabalho do telemarketing é a clivagem entre o planejamento do trabalho e sua execução. Apesar de ser um trabalho que parte de atividades comunicativas, durante a realização do trabalho, o trabalhador necessita seguir padrões linguísticos pré-determinados por um script cuja elaboração foi feita por um setor específico da empresa. Quando perguntados sobre a possibilidade do planejamento do processo de trabalho, 80% dos entrevistados indicaram total desconhecimento de uma forma de

trabalho que possibilite este tipo de participação, que indica a presença de uma “organização rígida do trabalho” (DEJOURS, 1991). Enquanto que 55% indicou a impossibilidade de mudança ou qualquer participação efetiva na elaboração dos scripts falados por eles diariamente. Entretanto, dos 45% que indicaram a possibilidade de um diálogo com a supervisão sobre a modificação dos scripts, a maioria apontou a indiferença desta comunicação na prática. Sendo assim, apenas uma abertura “formal” entre operadores e supervisão, que não se efetiva no cotidiano da jornada de trabalho realizada.

Apesar dos esforços toyotistas de incentivo à iniciativa do trabalhador, esta forma laboral ainda aparece como totalmente desvinculada de seu planejamento. Como apontado pelo trabalhador em uma entrevista, “As instruções vêm de cima, nós podemos sim falar algumas coisas com os nossos supervisores, mas assim nunca fui atendida em nada.” (Operador De Telemarketing, 23 de agosto de 2018).

Nesse ponto, o aspecto teleológico do trabalho, que faz parte da gênese humana, segundo Lukacs (1978), se perde completamente, à medida que o indivíduo se torna um reprodutor mecânico de palavras pré-determinadas. E se efetiva, na prática, o método taylorista da divisão social do trabalho com o objetivo de maximização de lucros e produtividade, como exposto da seguinte forma, em suas próprias palavras,

“O homem cuja a especialidade sob a administração científica é planejar inevitavelmente que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente mediante divisão do trabalho, em cada operação mecânica, por exemplo, deve ser procedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens. E tudo isso envolve, como dissemos, uma divisão equitativa de responsabilidade e de trabalho entre direção e operários” (TAYLOR, 1995, p. 51)

As ideias de Taylor se verificam também na própria estrutura da companhia, ainda marcada pela hierarquização rígida e pela disposição restrita de tarefas específicas de acordo com a posição ocupada pelo sujeito dentro da empresa. Na base de uma pirâmide hierárquica de cargos na empresa estudada, estão os operadores, ativos, passivos e de monitoramento, que compõem, ao mesmo tempo, a maior parte da composição humana deste setor e a mais precarizada e transitória. Como indicado por uma entrevistada, “no telemarketing a linha de frente é os atendentes, é a gente que está ali na frente e está vendo tudo, tudo começa pela gente, se a empresa vai ter lucro é por causa dos atendentes.” (Operadora De Telemarketing, 23 de agosto de 2018)

Acima dos operadores estão os supervisores, cuja função está correlacionada ao controle direto do trabalho dos operadores, através de mecanismos de repressão, cobrança, bonificação,

incentivo, bem como estabelecer o diálogo entre os coordenadores e os operadores. De um modo geral, sua função é expressa por Selma Venco no seguinte trecho,

“Os supervisores (...) fazem pressão para intensificar o trabalho e para perseguir o script, caracterizado por falas padronizadas que visam maior objetividade na comunicação. Esses gerentes, posteriormente, exercerão uma outra etapa de sua função, que consiste na recuperação das gravações, as quais são empregadas”(VENCO, 2015, p. 156)

Faz-se necessário apontar aqui como, em vários casos, o grande desejo dos operadores é ser promovido a supervisor, justamente pelo trabalho deste não lidar com ligações e atendimento direto ao cliente. Entretanto, metas são cobradas dos supervisores pelos coordenadores, do mesmo modo que são cobradas dos operadores, cria-se, portanto, um efeito cascata entre essas duas categorias de cobranças, na medida, em que o assalariamento do supervisor depende da qualidade e intensidade do serviço realizado pelos operadores, sendo sua função, a cobrança e garantia destes. Como relata um entrevistado, sobre esta relação de cobrança coordenador-supervisor-operador, “Rapaz, o supervisor tem meta para bater igual você tem, só que para ele bater a meta dele, ele te suga até foda-se, mas aí ele monta em cima de você e vai” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018).

E acima destas duas categorias estão os coordenadores, que aparecem como mediadores entre a empresa contratante dos serviços terceirizados disponibilizados pela empresa de *callcenter*, geralmente desvinculados do cotidiano do trabalho realizado pelos operadores. Estabelece-se assim, uma hierarquia rígida dentro deste setor, com cada posição ocupando uma função específica, com cada uma, dotada de certos níveis de garantias, seguranças, pressões e ganhos econômicos.

Usando das palavras de Danièle Linhart sobre a permanência de configurações repetitivas e rígidas em processos de trabalhos contemporâneos,

“Aqueles que concluem que entramos na era do pós-taylorismo, que o campo de intervenção e de autonomia dos que executam as tarefas ampliou-se consideravelmente e que demos um salto qualitativo, continuaram em um primeiro patamar, que não considera a totalidade das questões em jogo” (LINHART, 2007, p. 117)

Após essa delimitação sobre os aspectos fordistas identificados nas práticas e no controle do trabalho dos operadores de telemarketing, cabe-se aqui, complementar essa análise com dimensões toyotistas da organização deste tipo laboral. Partimos do pressuposto de que, segundo Giovanni Alves,

“o novo modelo de gestão da produção capitalista é a ‘captura’ da subjetividade do trabalho vivo. Mais do que o fordismo-taylorismo, o toyotismo tem necessidade de envolvimento dos operários e empregados nos

procedimentos técnico-organizacionais da produção de mercadorias”(ALVES,2011 , p. 44)

O que se observa, na prática, são readequações administrativas do mercado, que, frente a uma nova realidade econômica global pós-crise de 1973, busca alternativas para melhoria na produtividade, novos instrumentos de exploração do mais-trabalho e de escoagem de mercadorias em um novo fluxo global, como apontam Annunziato (1991) e Clarke (1991). Surge o que Harvey chama de período de acumulação flexível, que segundo este

“é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, produtos e padrões de consumo. (...) A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas”. (HARVEY, 2014, p. 140)

É neste contexto que o toyotismo surge, buscando atender uma nova demanda econômica mundial, e como visto anteriormente, se mesclando com as formas tayloristas anteriores, traz novas e velhas formas de controle do trabalho assalariado.

Dentre os pressupostos ditados por Taiichi Ohno (1997), criador do método Toyota de produção, sobre a gestão do trabalho, que são altamente observáveis no setor de telemarketing estão: os Círculos De Controle De Qualidade (C.C.Q.'s), o incentivo ao trabalho em equipe, envolvimento subjetivo e físico no processo de trabalho, a automação com toque humano, a polivalência do trabalhador. Em um comentário irônico sobre os objetivos ideológicos e administrativos do toyotismo, Gounet diz,

“Em síntese, com o toyotismo, parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra-simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente, estamos na fase do enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, do controle de qualidade” (GOUNET, 1991, p. 43, tradução de Ricardo Antunes)

Como apontado anteriormente, o controle do tempo no setor de telemarketing é realizado sob uma forma gestora tipicamente taylorista, entretanto, dentro deste tempo de trabalho, está a análise qualitativa do serviço realizado. Através dos mecanismos desenvolvidos por Ohno a partir da segunda metade do século XX, cria-se um novo método de avaliação de qualidade de peças, em oposição à produção em massa de Ford. No telemarketing esse método é adaptado através de um sistema de vigilância constante das ligações realizadas pelos operados, assim como na estruturação de um *script*, que deve ser seguido rigorosamente pelos trabalhadores, buscando sempre a eliminação de palavras, gestos e tempo que possam prejudicar a “eficiência” da operação, ou, do lucro gerado pelo seu trabalho.

Conforme demonstrado previamente, o trabalho do telemarketing é marcado por uma clivagem entre o planejamento e a execução do trabalho. Majoritariamente, o planejamento deste modo laborial é voltado para a linguagem, ou seja, as formas com que o operador deve se direcionar ao cliente. Geralmente, esses modos linguísticos condicionados ao trabalhador dizem respeito as formas de tratamento, uso da linguagem culta, emprego de perguntas enunciadas da forma e sequencia pré-determinada, postura calma e paciente (e “agressiva” em momentos de venda), controle das emoções e capacidade de improviso argumentativo. Como demonstra Souza (2007), esse procedimento tende a mecanizar o trabalho à medida que o *script* é internalizado pelo trabalhador e reproduzido automaticamente. Muitos são os relatos de trabalhadores sobre esse processo, como, “Você tem que tentar ser o mais breve possível, a gente acaba que por isso você fala muito rápido, então às vezes o cliente não te entende acho que você entra meio que no modo automático” (Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Para assegurar e controlar o cumprimento do *script* elaborado pela empresa, o “setor de monitoramento”, assim como o supervisor, realizam uma avaliação semanal de todos os funcionários mediante um sistema de pontuação. Caso o operador siga formalmente as diretrizes dos *scripts*, este alcança a pontuação máxima de 100 pontos, e consegue a bonificação semanal de R\$ 25,00. Isto aliado à manutenção do T.M.A. mínimo, assim como um atendimento proveitoso do A.B.S., trata-se, portanto, da medição da capacidade que um sujeito possui de internalizar condutas e executá-las automaticamente. Trata-se na verdade, da execução do projeto toyotista, que segundo Ohno, o trabalhador deve “lembrar com o corpo e conhecer e fazer instintivamente” (OHNO, 1997, p. 97).

A partir da pesquisa da referida empresa, toma-se conhecimento de como é realizada a avaliação de desempenho: toda semana, uma das ligações realizadas pelo trabalhador é selecionada aleatoriamente e escutada atenciosamente pelo supervisor e o setor específico dessa área. Após a pontuação, funcionário e supervisor se reúnem para um *feedback*, indicando as ações válidas ou não, que estão dando resultados positivos ou atrasos. Por não saber qual ligação será monitorada, o trabalhador se fiscaliza a todos os momentos para seguir as normas disciplinares estabelecidas. Internaliza-se o controle, ao mesmo tempo que este é redobrado pelo supervisor e pelas próprias gravações das ligações. O que se verifica na realidade é uma adaptação do panóptico foucaultiano, que, entretanto, não perde suas funções essenciais de dominação. Como aponta Foucault,

“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 e 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)

Esses aspectos disciplinadores enumerados por Foucault são adaptados em um sistema refinado do “panóptico eletrônico”, usando da terminologia elaborada por Selma Venco (2015, pg. 157). A vigilância e avaliação constante e incerta para os trabalhadores sobre seu alvo específico, garante a intensificação do trabalho, previne desvios da norma comportamental definida e promove uma internalização da fiscalização. A passagem do clássico distópico “1984” de George Orwell sobre um futuro desolador, marcado pelo controle constante, que diz “Se você quiser manter um segredo, você deve escondê-lo de si mesmo” (ORWELL, 1961, p. 354, tradução nossa) ilustra bem as consequências desse sistema de controle. À medida que este se interioriza, o indivíduo não pode nem confiar em si mesmo, visto que a transgressão das regras estabelecidas passa a ser uma ameaça até mesmo para a existência do próprio indivíduo.

Nesta estrutura marcada pela vigilância, o supervisor tem um papel fundamental, e a partir de duas estratégias principais, sua posição se justifica, como demonstra a seguinte passagem:

“(os supervisores) indicam as falhas no atendimento, outras possibilidades de abordagem e argumentação, o uso correto do script de forma mais acurada, incorporando maior objetividade à fala, com consequente redução de tempo de atendimento e assumem, assim, um caráter definido pelo empresariado como “formativo”. De outro lado, a gravação é utilizada pelo supervisor, concomitantemente, no sentido de advertir sobre a possibilidade de justificar a demissão por “justa causa”, alegando supostos tratamentos desrespeitosos e, assumem, então, um caráter que pode se definir como ‘intimidativo’”. (VENCO, 2015, p. 156)

Um relato de uma trabalhadora indica fortemente as consequências dos C.C.Q.’s sobre a subjetividade e a rotina de trabalho do operador de telemarketing,

“dá cada bug na mente, porque você está lá e às vezes você, tipo assim, tem coisas, a gente tem a qualidade, tem coisas que você precisa falar, eu preciso perguntar para o cliente toda vez se ele precisa, se ele quer atualizar o cadastro, preciso confirmar o QR ID, a confirmação de segurança. Só que isso vai tão no automático que às vezes você simplesmente não se lembra e pergunta dez vezes a mesma coisa para o cliente, porque você precisa perguntar, porque senão você vai zerar sua qualidade e isso vai tirar um pedaço enorme da sua comissão” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Mesmo sob forte influência do planejamento ohnista, que supostamente eliminaria vícios do trabalho, o telemarketing, evidentemente, ainda se encontra marcado pela repetição e pela monotonia dos procedimentos rigidamente controlados.

Como Giovanni Alves aponta,

“o trabalho em equipe é essencial para o Sistema Toyota de Produção. Por isso, Ohno chega a fazer uma analogia entre o *just-in-time* (ou o trabalho de uma equipe envolvida em atingir um objetivo preestabelecido) e um time de beisebol” (ALVES, 2011, p. 45).

Nas palavras do próprio Ohno,

“Na manufatura a equipe de produção que tenha dominado o sistema *just-in-time* é exatamente como um time de beisebol que joga bem em equipe (...) É fácil compreender a teoria com a mente; o problema é lembra-lo com o corpo. A meta é conhecer e fazer instintivamente. Ter o espírito para aguentar o treinamento constitui o primeiro passo na estrada que leva à vitória” (OHNO, 1997, p. 97-99).

No telemarketing, segundo 85% os entrevistados, o trabalho em equipe é fundamental, e sem ele, o trabalho do operador não funcionaria da maneira correta. Através deste trabalho em equipe incentivado pela supervisão, visando estabelecer o “espírito de liderança” entre os melhores, busca-se atingir os objetivos principais do toyotismo: controle do corpo e da mente do trabalhador, assim como a sua polivalência. Desse modo, dois dos relatos indicam a prevalência dessa forma operativa voltada para o trabalho em equipe,

“Cara, pelo menos no meu site, trabalho em equipe é fundamental, porque se você derrubar o resultado da sua equipe específica, o coordenador vem com as garras de fora” (Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018)

“tudo que a gente faz é em equipe, então a gente tem que entregar a meta, pela equipe, a equipe tem que ser boa em qualidade, tem que ser boa em aderência, chegar na hora certa então se você não tiver uma equipe centrada, junta assim, você não vai conseguir os indicadores e o que faz ligar os supervisores às vezes que eles conseguem ter a união com a equipe.”(Operadora De Telemarketing, 23 de agosto de 2018)

Assim sendo, através desses procedimentos busca-se envolver ideologicamente o trabalhador no processo de trabalho, tratando-o como algo mais dinâmico e diverso, apesar de que, na prática isto resulta em repetições de tarefas distintas, resultando em uma maior intensidade do trabalho. A polivalência do trabalhador de telemarketing é expressa por Selma Venco da seguinte maneira, “Exigindo do teleoperador atenção redobrada e realização de multitarefas, a saber a digitação de dados, atendimento ao supervisor, escuta, resposta e argumentação ao cliente e, ainda, atenção a empresa contratante” (VENCO, 2015, p. 157).

Na realidade, a forma como é instituído o trabalho em equipe no telemarketing se mostra como uma nova forma de controle e inspeção do trabalho, à medida que se atrela o sucesso de um indivíduo na companhia com o grupo que este se insere, a partir da instauração de “metas coletivas”. Como aponta um trabalhador sobre o real modo de funcionamento desse sistema de trabalho:

“(…) a equipe tem que somar para bater a meta, porque a equipe tem uma meta de qualidade e TMA no mês (…). E aí tem alguns outros pontos que eles examinam, que caso você esteja de acordo com algum daqueles você é pontuado. Você tem de 0 a 100, tem as falhas graves e que logo de cara você tira um 0 e isso aí defasa no valor total da equipe. E aí então você tem que fazer um certo trabalho em equipe, você tem que fazer o seu, ajudar o colega e ir importando com a nota da equipe” (Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Esse trecho de uma entrevista é fundamental para a compreensão dos objetivos ocultos desse instrumento de gestão do trabalho, através da instituição de “metas coletivas”, em que, como apontado pela trabalhadora, a nota individual depende do resultado de equipe, se estabelece um regime de inspeção entre empregados. Se une, portanto, um sistema total de vigilância, em que o indivíduo inserido nesse universo de trabalho passa a ser avaliado não só pelos seus superiores, pelos clientes e por si mesmo, mas também pelos próprios colegas de trabalho.

Muitas das vezes, ao atingir as metas coletivas, os trabalhadores conseguem bonificações extras como jantares em grupo ou um dia adicional de descanso, entretanto, todos os membros do “grupo vencedor” devem estar de acordo com o empenho no processo. Em casos em que algum membro do grupo se recusa a participar do processo de conquista da meta coletiva, os supervisores e, geralmente, os demais integrantes da equipe, exercem uma coerção sobre aqueles. Ao passo que esses indivíduos que se recusam a participar do “time” aparecem como um entrave direto ao acesso a benefícios aos demais trabalhadores. Como demonstrado neste trecho de uma entrevista:

“vamos supor, equipe de 30 pessoas, 8 pessoas não está nem aí e você depende do resultado dessas 8 pessoas, aí vai discernir essa falta de interesse para todo mundo, ah não adianta, aí a causa até uma picuinha, “ah, eu queria, mas esse bosta aí não faz nada” e tal, entendeu? Aí era bem complicado o trabalho em equipe.” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

Outro ponto importante a ser destacado, revela como esse sistema de bonificações serve como instrumento de precarização deste tipo de trabalho, à medida que substitui direitos institucionalmente garantidos nos contratos de trabalho. Como aponta Giovanni Alves,

“O que tende a predominar, por exemplo, é meramente o estímulo individual por meio de concessão de bônus salariais (o que se tornaram no Brasil as PLR’s – Participações em Lucros ou Resultados), debilitando, deste modo, alguns protocolos institucionais clássicos, como o emprego vitalício. Por exemplo, a Fujitso e a Nissan tendem a abolir o emprego vitalício, instaurando o contrato de trabalho renovado anualmente e um sistema de concessão dos *bonasu* (gratificações) aos seus empregados, com base no que chama de satisfação do consumidor” (ALVES, 2011, p. 67).

O que, no discurso dos supervisores, do empresariado e dos “líderes empreendedores”, aparece como “trabalho em equipe”, que busca apenas a união dos “associados”, ou nas palavras de uma trabalhadora entrevistada, que existe

“Não para fazer uma disputa, mas para um ajudar ao outro. E assim tem alguns prêmios que pode estar ganhando a equipe, não pela questão da rivalidade, tipo, uma equipe contra a outra, é sempre um ajudando o outro e sempre estar melhorando a qualidade do serviço e tudo mais” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Na realidade aparece como uma fonte fortificada de monitoramento intra-trabalhadores, à medida que delega a estes uma função de verificação de qualidade e execução das normas pré-instituídas pelos supervisores. O panóptico Foucaultiano é então internalizado e generalizado entre os trabalhadores, que se encontram em um processo contraditório na realização do seu trabalho, marcado, ao mesmo tempo, pelo medo da vigilância e pela execução desta.

Isto se trata, na verdade, de um projeto do próprio modo Toyota de produção, voltado para a “eliminação da organização autônoma dos trabalhadores”, como aponta Bem Watanabe (WATANABE, 1993, p. 5), líder sindical japonês que acompanhou de perto a implementação desse sistema em seu país, e conseqüentemente, da perda de força da articulação da classe trabalhadora no Japão a partir dos anos 1970. O seguinte trecho escrito por Watanabe sobre a indústria automobilística do Japão no início dos anos 1980, se assemelha fortemente aos modos de C.C.Q.’s instaurados pelos *callcenters* brasileiros da década de 2010 (apontados anteriormente neste capítulo),

“A Toyota trabalha com grupos de oito trabalhadores... Se apenas um deles falha, o grupo perde o aumento, portanto este último garante a produtividade assumindo o papel que antes era da chefia. O mesmo tipo de controle é feito sobre o absenteísmo”. (WATANABE, 1993, p. 5)

A única diferença, entretanto, dessas duas realidades históricas e espaciais distintas é não a substituição do monitoramento do trabalho da supervisão para os próprios trabalhadores, mas sim a união das duas posições para a mesma tarefa. Ocorre, desse modo, uma radicalização dos objetivos primários do toyotismo sobre o trabalho, tendo como consequência principal, como apontado por Antunes (2000), Coriat (1992) e Watanabe (1993), a desarticulação da classe trabalhadora, visando a perda da consciência de classe e portanto a intensificação da reificação, perda de direitos historicamente conquistados por este grupo e a precarização do trabalho.

Fazendo as devidas adaptações da análise de Antunes sobre o estudo de Gounet acerca do modo toyotista, em que,

“supõe uma intensificação da exploração do trabalho, quer pelo fato de que os operários atuam simultaneamente com várias máquinas diversificadas, quer através do sistema de luzes que possibilitam ao capital intensificar – sem estrangular – o ritmo produtivo do trabalho”(ANTUNES, 2000, p. 35).

Substituindo o uso de “várias máquinas diversificadas” por operações de multitarefas repetitivas e alterando o “sistema de luzes” por controle rígido do horário de pausas e do script, observa-se de que maneira se intensifica o trabalho nessa modalidade taylorista-toyotista.

Além do controle realizado pela própria empresa, existe o controle pelo mercado, realizado tanto pelo cliente contratante do serviço de telemarketing quanto daquele que é efetivamente atendido pelos serviços realizados pelo *callcenter*. Dos relatos recolhidos durante o período da pesquisa de campo, foi unânime entre todos os entrevistados: o tratamento do cliente em relação ao operador de telemarketing é marcado pelo ódio, ofensa, frustração e desrespeito; e assim, se trata de uma das principais fontes de estresse, ansiedade e depressão neste setor. Como apontado por uma das entrevistadas, a relação com os clientes geralmente é muito dura e desgastante,

“Mas você precisa saber lidar com o cliente e saber não absorver as coisas para você. (...) Então assim, a gente lida com pessoas que estão insatisfeitas então naturalmente é difícil você falar com essas pessoas, às vezes a pessoa ligou ela está muito brava às vezes a pessoa liga xingando e aí você tem que tentar entender que não é com você que ela está brava. E tipo assim, tem horas que a pessoa falando “minha filha você é burra? Você não entendeu o que eu estou falando? Você é idiota? ”. Só que na prática não é tão fácil assim de aplicar, não é tão simples, simplesmente “ah, ela não está falando comigo”. Na prática não é tão simples, tem uns clientes que te tiram do sério, mas eu pelo menos quando eu vejo que eu estou muito estressada, tipo hoje, eu paro, eu respiro deixo o cliente lá na linha esperando, respiro tento voltar em mim. Porque eu sei que às vezes assim você pega um cliente que te irritou tanto que o resto do seu dia é horrível, porque você não consegue mais se acalmar então você precisa, eu já tive mais dificuldade, hoje em dia eu acho que já estou calejada. Mas acho que é muito complicado você não absorver tudo”(Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018)

Apesar de lidar com situações desse tipo diariamente, a política da empresa sempre presa por um perfil calmo e educado, durante todas as horas da jornada de trabalho, sem nenhum tipo de apoio psicológico adequado aos trabalhadores. Esse fato evidencia uma das consequências extremas de uma fala popular no mundo dos negócios: “o cliente sempre tem razão”. Cabe ao trabalhador do telemarketing, portanto, frente a essa máxima, manter a compostura e prosseguir com todos os procedimentos estabelecidos pelo *script*. Como aponta Di Ruzza, “Com as centrais de Teleatividades, 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, tradução de Selma Venco).

Dessa forma, o trabalhador fica cercado por sistemas de monitoramento e pressões, que partem de três vias diferentes: da empresa contratante, da própria companhia de *callcenter* através do supervisor e do cliente a ser atendido pelo telefone. Esse modo radicalizado de cobrança constante atinge fortemente a subjetividade do trabalhador (mais à frente veremos algumas dessas consequências), e conseqüentemente, sua condição propriamente física. A angústia é comum frente essa estrutura coercitiva múltipla, como aponta um trabalhador

“um dia você trabalha lá 6:30, de 6:30, 5:10 você fica escutando uma pessoa te enchendo o saco, você não pode fazer a coisas pela pessoa, você já explicou para a pessoa tudo que você pode fazer, tudo que você não pode fazer e a pessoa continua aí você sai, você se estressa um pouco, mas você não faz nada. Você não demonstra nada na ligação, beleza, aí se a supervisora passar atrás de você e ver que você fez assim na, aí depois ela te chama e te carca. Então são 5:00 de reclamação no negócio que eu trabalhava, na área que eu trabalhava que era o SAC, reclamação de um lado, do cliente e cobrança do lado do supervisor, é só isso, é só isso, só isso”(Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018)

Como aponta Dujarier, sobre a representação que se faz sobre o cliente, ilustra-se muito bem que tipo de legitimidade um sujeito tem de subjugar outro sem nenhum tipo de consequência,

“Ele (o cliente) pode transformar seus desejos em ordens e em desordem. Ele tem o poder de julgar os homens e de lhes castigar. Sobretudo, o ‘cliente-rei’ tem sempre razão, mesmo que ele não seja razoável, seja contraditório e até mesmo injusto. Em uma sentença: o rei é aquele que escapa às regras do direito comum, ou seja, às regras aplicáveis a todos sem distinção nem privilégio” (DUJARIER, 2006, p. 70, tradução de Selma Venco).

Tomando como base a análise do psiquiatra Christophe Dejours sobre as consequências psicopatológicas de um trabalho rigidamente organizado, em que

“A organização do trabalho, concebida por um serviço especializado da empresa, estranho aos trabalhadores, choca-se frontalmente com a vida mental, e mais precisamente, com a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos. (...) Num trabalho rigidamente organizado, mesmo se ele não for muito dividido, parcelado, nenhuma adaptação do trabalho à personalidade é possível. As frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação. (...) Da análise do conteúdo significativo do trabalho, é preciso reter a antinomia entre satisfação e organização do trabalho. Via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta” (DEJOURS, 1991, p.52).

Esse trecho serve como base teórica explicativa para um dos motivos que 85% dos trabalhadores deste setor não pretendem trabalhar neste ramo durante muito tempo. Como aponta um dos entrevistados: “Não, cara, carreira de telemarketing é o seguinte é paliativa,

entendeu? Não é um negócio que você vai seguir a sua vida inteira” (Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

A falta de controle sobre o processo laborial, a precarização, a intensidade do trabalho, os altos níveis de estresse e adoecimentos entre os operadores e a falta do apoio psicológico para manejar todos os “sofrimentos do trabalho”, como aponta Dejours (1991), contribuem para essa perspectiva sobre o trabalho do telemarketing.

O que mantém este setor com muita mão-de-obra disponível e atuante é o que Marx chamara de “subsunção formal” do trabalho. De acordo com Marx no capítulo VI de “O Capital”, a subsunção formal se manifesta da seguinte maneira,

“O essencial na subsunção formal é o seguinte: 1) A relação puramente monetária entre aquele que se apropria do sobretrabalho e o que o fornece (...). É apenas na sua condição de possuidor das condições de trabalho que, neste caso, o comprador faz com que o vendedor caia sob sua dependência econômica; não existe nenhuma relação política, fixada socialmente, de hegemonia e subordinação. 2) O que é inerente à primeira relação – caso contrário o operário não teria que vender a sua capacidade de trabalho – é que as suas condições objetivas de trabalho (meios de produção) e as suas condições subjetivas de trabalho (meios de subsistência), monopolizadas pelo aquisidor da sua capacidade de trabalho, se lhe opõem como capital. (...) O processo de trabalho, do ponto de vista tecnológico, efetua-se exatamente como antes, só que agora como processo de trabalho subordinado ao capital”(MARX, 1985, p. 94-95)

A classe trabalhadora, como em toda a história do capitalismo, se encontra dependente da venda da força de trabalho, e conseqüentemente, de sua exploração. Devido a condições econômicas, a sujeição a este processo se mostra como única alternativa de sobrevivência à classe que vive do trabalho, como denomina Ricardo Antunes (1999). Como indicado por uma trabalhadora, “é uma questão de sobrevivência eu diria.” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Tendo em vista todos esses processos de controle e exploração do trabalho típicos do setor de telemarketing, cabe-nos indagar aqui, quais as conseqüências físico-psíquicas para o trabalhador desse tipo de produção? De quais formas a mente de um sujeito reage a condições radicalizadas de pressão e vigilância neste campo de trabalho específico? Quais os mecanismos de defesa utilizados frente à essa realidade?

De acordo com estudos psiquiátricos de Dejours, “Na vivência operária, no discurso dos trabalhadores, descreveremos provisoriamente dois sofrimentos fundamentais organizados atrás de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade” (DEJOURS, 1991, p. 48). Sobre a insatisfação, este autor aponta que, como conseqüência imediata dos procedimentos desumanizadores do trabalho na contemporaneidade, surge a sensação da “indignidade

operária”, em suas próprias palavras. Indignidade esta que gira em torno de sentimentos de desmotivação, perda de sentido do próprio trabalho, mecanização de tarefas e desqualificação, estas sensações que partem de condições objetivas não se restringem apenas à questão do assalariamento ou da consciência de classe, mas dos próprios sentidos do trabalho.

Já sobre a ansiedade no trabalho, de acordo com Dejours, é proveniente dos instrumentos de controle da produção, assim como dos processos de socialização de uma empresa, à medida que um funcionário deve internalizar os processos e ações físico-psíquicas pré-determinadas. Segundo ele, “A ansiedade responde então aos ritmos de trabalho, de produção, à velocidade e, através destes aspectos, ao salário, aos prêmios, às bonificações” (DEJOURS, 1991, p. 73).

Estas consequências psíquicas das condições precarizadas e desreguladas da produção são, nada mais nada menos, do que reflexos sobre o corpo da alienação do processo produtivo como um todo. Ocorre desse modo, uma perda, ao mesmo tempo, de perspectivas individualizantes, no sentido de singularidade de cada sujeito, e de esfacelamento da organização de classe, a partir dos mecanismos de controle do trabalho. Como apontam Deleuze e Guattari,

“a própria noção de individualidade, daquilo que nos dá uma identidade e a certeza de que somos únicos e singulares, vai ser corroída; pois o capitalismo desmantela o sentido do que costumamos chamar 'as pessoas'” (DELEUZE; GUATTARI, 2010, p. 89).

De fato, a partir da pesquisa de campo, observa-se no discurso comum dos trabalhadores e trabalhadoras do setor do telemarketing a presença constante destes sentimentos: ansiedade, angústia, medo e depressão. Confirma-se a tese de que “pelos efeitos da ‘carga psicossensorial’, que compreende, por exemplo, os efeitos da vigilância, da tensão de concentração, da memorização etc., mesmo se esta carga existe e contribui parcialmente para o sofrimento sentido” (DEJOURS, 1991, p. 67).

Estas “causas do sofrimento” estão ligadas diretamente aos modos com que o trabalho é gerido, e isto está claro para boa parte dos trabalhadores deste setor. 75% deles indicaram que a pressão é o fato que menos gostam no trabalho que realizam, sendo esta “pressão” sentida, manifestada por duas esferas principais: a supervisão e os próprios clientes, de acordo com os próprios trabalhadores.

A natureza da pressão exercida pelos superiores, e pelos próprios colegas em um nível menor comparado à supervisão, diz respeito principalmente, à obtenção de resultados, ou seja, no cumprimento das metas. Os C.C.Q's, segundo 85% os entrevistados, são a principal fonte de estresse e ansiedade no ambiente de trabalho, sendo estas categorias avaliativas diferentes

teoricamente entre os setores “ativo” e “passivo” da companhia, mas com as mesmas consequências sobre o corpo e a mente. As pressões exercidas sobre os trabalhadores do campo “ativo” giram em torno, majoritariamente, sobre os números de vendas realizados, visto que esta é sua função principal dentro da empresa. Enquanto que as cobranças dos funcionários “passivos” se ligam às questões de qualidade da ligação e seguimento do *script*, embora, é de grande importância ressaltar, os C.C.Q’s são iguais para ambos os setores. Ou seja, O T.M.A., o A.B.S., o controle dos intervalos e a retenção estão presentes em todas as avaliações dos funcionários, quaisquer sejam suas funções. Entretanto, devido à natureza de cada ocupação, algumas dessas categorias possuem um peso maior.

Essas formas de avaliação e controle de qualidade no telemarketing tem caráter essencialmente disciplinador e comparativo, como apontado por Foucault,

“Um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados. É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina, o exame é altamente ritualizado. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade” (FOUCAULT, 1977, p. 165)

Como demonstrado pelos entrevistados, muita das vezes as cobranças de qualidade aparecem de forma contraditória, à medida que os mesmos têm que satisfazer, simultaneamente, metas de retenção de fidelidade do cliente, tempos curtos de diálogo, as normas linguístico-corporais impostas pelo *script*, a inovação na argumentação em casos necessários e o atendimento às pausas pré-definidas pelo monitor. Todas essas exigências de natureza extremamente contraditórias geram, de acordo com Dejours, “ao esgotamento progressivo e ao desgaste dos trabalhadores” (DEJOURS, 1991, p. 73). E efetivamente, esse esgotamento é sentido ou pelo cansaço generalizado ou pelo condicionamento de enfermidades psíquicas e físicas, conseqüentemente. De acordo com uma trabalhadora,

“Às vezes no começo quando você não tem, você não está muito preparada e acho que se a pessoa já tem uma predisposição maior, a ser mais sensível acho que é complicado de lidar com o dia a dia. Eu já tive crise de pânico lá dentro, de começar a chorar e não conseguir mais atender, de largar o headfone e falar “não consigo ficar aqui dentro “. É muita pressão, e assim eu já vi, dizem que quem nunca teve uma crise de pânico não trabalhou o suficiente com o telemarketing.” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Essa fala indica o que Dejours chama de “medo e ‘representação’” (1991, p. 68), ao ponto que o trabalho realizado pelos operadores de telemarketing é intrinsecamente relacionado com distúrbios psíquicos de formas diversas. A fala supracitada indica uma consequência

normalizada dessa forma de trabalho, ou seja, é um reflexo deste modo produtivo específico e seus pressupostos, do seu controle e execução. Relacionando a pressão exercida por posições hierárquicas superiores e o adoecimento geral dos trabalhadores neste setor

“O chefe da equipe e o contramestre utilizam frequentemente repreensões e favoritismos para dividir os trabalhadores, de maneira que à ansiedade relativa à produtividade, acrescenta-se então a ansiedade resultante do que chamamos de ‘cara feia do chefe’. A desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade (...) Ela faz parte integrante das táticas de comando, mesmo que não seja explicitamente incluída no papel da hierarquia” (DEJOURS, 1991, p. 75).

Entretanto, não deve ser descartado o papel que os clientes têm sobre o trabalho, a avaliação do trabalhador e seus efeitos sobre este. 70% dos relatos dos trabalhadores indicam como o modo de tratamento dos clientes com os operadores é uma fonte constante de desumanização, ansiedade, violência e depressão. Muitas das vezes, especialmente nos setores “passivos”, responsáveis pelos procedimentos de cancelamento e reclamação das empresas, o operador deve se manter paciente e ouvir todos insultos proferidos pelo cliente. O seguinte relato é um exemplo ilustrativo do que se foi registrado na maioria das entrevistas

“os clientes também não ajudam porque manda você tomar no cu no meio da ligação, foda-se também. O dia que eu mais fiquei puto, uma mulher chegou, “ah seu trabalho é digitar né? Então digita aí”. Rapaz do céu, aí depois ela falou, “Nossa você não me ajudou em nada, seu inútil”, e desligou na minha cara” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018).

Como apontado por Selma Venco,

“Os clientes são, também, agentes ativos no exercício da pressão e em termos de intensificação do trabalho. Todos os teleoperadores entrevistados mencionam dificuldades com os clientes, pois, para eles, o trabalho realizado à distância – por telefone – enseja tratamentos desrespeitosos. Baseando-se em Dujarier, é possível afirmar que o cliente assume seu posto hierárquico, vendo-se no direito de tratar os teleoperadores como serviçais” (VENCO, 2015, p. 158).

A análise de Venco (2015), (2009) e de Dujarier (2006) nos servem de base para compreender o fenômeno analisado à medida que as condições da realização do trabalho, com o não convívio físico entre cliente e operador e a hierarquização destes, convergem neste tipo de tratamento comum à essa classe de trabalhadores e trabalhadoras. O que se verifica aqui, portanto, é uma manifestação de uma violência psicológica e simbólica, sendo a primeira manifestada pelos insultos e cobranças sobre os trabalhadores, e a segunda pela legitimação deste tipo de prática. Bourdieu nos ajuda a entender a segunda questão, visto que, segundo ele,

“A violência simbólica é uma violência que se exerce com a cumplicidade tácita daqueles que a sofrem e também, frequentemente, daqueles que a exercem na medida em que uns e outros são inconsciente de a exercer ou a sofrer” (BOURDIEU, 1997, p. 16).

Além de que,

“O que denomino de violência simbólica ou dominação simbólica, ou seja, formas de coerção que se baseiam em acordos não conscientes entre as estruturas objetivas e as estruturas mentais” (BOURDIEU, 2014, p. 239)

A partir destes conceitos fundamentais de Bourdieu sobre a natureza da violência simbólica como um todo, pode-se fazer uma análise sobre a estrutura e a legitimação das formas de tratamento do cliente com o operador de telemarketing. Tornou-se um senso comum a representação social da “insistência irritante” de um operador de telemarketing na função de seu trabalho. Comumente, shows de *stand-up comedy*, *sitcons* e filmes de comédia retratam a relação do consumidor com os trabalhadores de *callcenter* como uma fonte de extrema irritação e revolta².

Entretanto, uma análise aprofundada verifica as posições implícitas (ou “tácitas” nas palavras do próprio Bourdieu) ocupadas pelos dois lados desta relação, no caso, do atendente e do cliente, coagidos por hierarquias econômicas e políticas. Pelo fato da posição, e do comportamento, do consumidor estar legitimada através do seu papel em uma transação econômica, medido pelo pagamento de um valor monetário em troca de um bem ou serviço específico, este está autorizado a cobrar, sejam quais os meios, a realização do serviço pago. Em contrapartida, a empresa que oferece o serviço, representada pelo operador (de acordo com um dos entrevistados, “querendo ou não o filtro da empresa é você” (Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018), deve, a todos os custos, garantir este bem ou serviço a todos os custos. E caso isto não ocorra, o cliente se desvincula desta relação econômica, o que infere em diminuição nos níveis de lucro, ou seja, uma baixa no principal objetivo da companhia.

Analisando estas posições “tácitas” ocupadas pelas duas posições em estruturas sociais pré-definidas no que diz respeito à comportamentos esperados social e economicamente, se legitima qualquer tipo de violência simbólica ou explícita sobre o trabalhador. Reforçando a imagem construída de “cliente-rei”, como apontam Di Ruzza (2003) e Dujarier (2006).

² Basta checar performances de Peter Holmes (The Pete Holmes Show), Fábio Porchat (Judite – Estaremos Fazendo O Cancelamento) e Jerry Seinfeld (“Seinfeld”, temporada 4, episódio 3, “The Pitch”).

Tendo em vista o caráter aparentemente duplo da pressão relatado pelos entrevistados, que na verdade se duplica, à medida que a vigilância é feita também pelos colegas de trabalho e pelo próprio trabalhador, 90% sofrem distúrbios e adoecimentos psíquicos ou físicos decorrentes do trabalho de telemarketing. Ao adentrar neste ramo, segundo relatos, o estresse, a ansiedade, o medo e a depressão não aparecem de forma imediata, entretanto, à medida que a rotina se abate sobre o operador, os sintomas começam a aparecer. Como aponta um trabalhador

“eu dei crise de pânico, coisa que eu nunca imaginei que eu ia ter, eu estava sentado atendente uma ligação tranquilo sem problema, o cliente super educado comigo, só que foi 6 meses juntando e você vai acumulando, vai acumulando e vai acumulando e não tem nenhum apoio, tipo assim, eles falam que tem os psicólogos lá mas não tem um apoio psicológico que você precisa, sabe? É só quando você está no último, igual eu, que minha pressão foi 17 por 10, 17 por 14, aí eles me levaram direto para enfermaria e encaminhou para o hospital, não tem o exame periódico lá, é para ver se você está bom da orelha para poder escutar. Do teu apoio psicológico, que eu acho que era parte mais essencial no telemarketing, cara, porque eu dei crise de pânico, minha pressão subiu, eu achei que eu ia morrer, eu achei que eu estava tendo um infarto, sai com 6 meses.” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018).

Desse modo, o que geralmente se inicia a partir de sintomas como estresse, dificuldade de sono e distúrbios minoritários da ansiedade logo se transformam em adoecimentos sobre o corpo, depressão, síndrome de pânico e insônia. A falta de apoio dentro da própria empresa, tendo em vista que é esta a grande causadora dos males psíquicos à classe trabalhadora, esta busca apenas, como apontado pelo entrevistado, exames rotineiros que buscam à manutenção mecânica do trabalhador. Como demonstrado no trecho, “não tem o exame periódico lá, é para ver se você está bom da orelha para poder escutar” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018). Como aponta Dejours sobre o adoecimento dos trabalhadores frente à uma organização rígida do trabalho,

“Estas representações mostram a extensão do medo que responde, ao nível psicológico, a todos os riscos que não são controlados pela prevenção coletiva. Uma prova a mais da intensidade deste medo é fornecida pelos problemas de sono e, sobretudo, pelo consumo de medicamentos psicotrópicos pela maioria do pessoal trabalhando numa fábrica: ansiolíticos durante o dia, soníferos à noite e psicoestimulantes pela manhã” (DEJOURS, 1991, p. 68)

Devido à natureza do trabalho do telemarketing e à subsunção formal do capital, nasce a necessidade física e psíquica de medicamentos para enfrentar a realidade do trabalho precarizado neste setor. Devido tanto à realidade econômica atual quanto a pressões psicológicas exercidas pelos supervisores acerca da dificuldade de conseguir postos de trabalho no atual cenário, torna-se imprescindível para a maioria dos trabalhadores o uso desses medicamentos. Como relata uma entrevistada, ao ser indagada sobre o principal malefício deste

tipo de trabalho para sua saúde, “Muito, mental, porque eu, para você ter uma noção, eu estou tomando remédio para depressão e remédio controlado para ansiedade.” (Operadora De Telemarketing, 13 de agosto de 2018).

Atribui-se, portanto, a realização deste tipo de trabalho a adoecimentos, majoritariamente, desta natureza. Pela falta de apoio psicológico dentro da empresa e a incapacidade financeira de buscar esse auxílio em profissionais especializados, surge

“a necessidade de descarregar a agressividade (que) provoca a contaminação das relações fora da fábrica, e em particular, das relações familiares. Às vezes, o recurso às bebidas alcoólicas é uma maneira de atenuar a tensão interna. Enfim, o consumo dos psicotrópicos destinados a um melhor controle da agressividade e da tensão interna constitui um último recurso”. (DEJOURS, 1991, p. 78).

A partir da pesquisa empírica se verificou esta tendência observada no mundo do trabalho por Dejours (1991), e além do uso dos remédios controlados, da bebida alcóolica e da interferência do trabalho nas relações interpessoais, soma-se dois fatores: o uso de cigarros e a restrição alimentar a consumo de *fast-foods*, como apontaram a entrevista com os funcionários e a observação do espaço de descanso dos trabalhadores deste setor. Todos esses novos procedimentos são realizados, devido ao controle rígido e ao curto tempo de intervalos, de maneira intensiva e frenética. Pelas pressões e cansaços gerados pelo controle do trabalho, pela falta de alternativas ao descanso e ao auxílio médico, o tabaco aparece como substitutos, e são um instrumento para “um melhor controle da agressividade e da tensão interna” (DEJOURS, 1991, p. 78), gerados pelo ambiente de trabalho. E o consumo de *fast-foods* ocorre devido a dois fatores: ao baixo preço destes alimentos e pela rapidez da sua preparação; tendo em vista um intervalo de 30 minutos para realizar suas refeições e um valor limitado para o pagamento diário destas.

Como aponta o relato de um dos funcionários,

“meu escape é, eu já tinha começado o hábito de fumar um paiero final de semana quando eu bebia estritamente, nunca tinha fumado dia de semana, você atendia uma ligação que você ficava tão puto, tão puto, tão puto, aí você lembra, “ó deixa eu pitar uma paia, a pressão vai abaixar, eu vou ficar neném”, no começo eu ia fumava um, dois por semana, no final eu estava fumando 3 por dia, 3 por dia e isso aí vai e isso aí é um hábito desgramado também, sabe? É prejudicial em todas as formas, não que todo mundo que vai lá, vai começar a fumar, mas eu te garanto que 50% começa a fumar.” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018).

Tendo em vista as consequências psíquicas e físicas sobre o trabalhador inserido neste setor, cabe-nos aqui montar um quadro explicativo, a partir das obras de Dejours, sobre os tipos

de ansiedade que acometem a classe trabalhadora de um modo geral. E, posteriormente, sua verificação no setor de telemarketing.

Tipos De Ansiedade	Causas/Reflexos
1) Ansiedade relativa à degradação do equilíbrio psicoafetivo	Fruto da perda das relações afetivas e psicológicas “espontâneas” com os colegas de trabalho
2) Ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental	Resultante da internalização de modos comportamentais e uma “auto-repressão do funcionamento mental individual” (DEJOURS, 1991, p. 78).
3) Ansiedade relativa à degradação do organismo	Consequências corporais provenientes de determinado tipo de organização do trabalho, representadas pelo adoecimento, acidentes e diminuição da expectativa de vida.
4) Ansiedade gerada pela “disciplina da fome”	Liga-se à subsunção do trabalho formal e à necessidade de permanência nos postos de trabalho.

Sobre as categorias 3 e 4 construídas por Dejours apontadas acima, é inegável que se manifestam quase que absolutamente no trabalho dos operadores de telemarketing, sendo assim, as principais fontes explicativas do adoecimento psíquico desses sujeitos. A “ansiedade relativa à degradação do organismo” se observa à medida que, empiricamente, os trabalhadores deste setor estão adoecendo em níveis alarmantes. Geralmente esse adoecimento é, como apontado, fruto do ritmo intenso de trabalho, assim como a instituição de metas inatingíveis, ao estado de vigilância e às pressões exercidas pelos supervisores, pelo cliente, pelos trabalhadores e pelo próprio indivíduo. Como apontado por Dejours, “a ansiedade é a consequência psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo” (DEJOURS, 1991, p. 78).

Já a quarta categoria, denominada por “ansiedade gerada pela ‘disciplina da fome’” se instaura majoritariamente por uma necessidade global imposta pelo capital, em níveis mais ou menos intensos sobre aqueles não-proprietários dos meios produtivos: a venda da força de trabalho. Se estrutura, através dos modos toyotistas de organização do trabalho, novos meios

de exploração da força de trabalho no processo produtivo a partir da constante eliminação do desperdício e de tempo morto. Como aponta Ohno (1997 p. 74-75).

“Para aumentar a proporção de trabalho com valor agregado, devemos nos preocupar com os movimentos que não agregam valor, ou seja, a total eliminação do desperdício [...] É por isso que eu frequentemente enfatizo que o movimento do operário na área de produção deve ser movimento de trabalho, ou movimento que agrega valor. Estar se movendo não significa estar trabalhando. Trabalhar significa fazer o processo avançar efetivamente no sentido de completar a tarefa. Os operários devem entender isso”

Trata-se, portanto, de um processo intrínseco ao sistema capitalista de produção, ao qual obriga o trabalhador a tornar sua força de trabalho em mercadoria em razão a sua própria reprodução física. E como aponta Marx,

“A relação capitalista, como relação coerciva que visa extrair mais sobretalho mediante o prolongamento do tempo de trabalho – relação coerciva que não se funda em relações pessoais de dominação e de dependência, mas que brota simplesmente de funções econômicas – é comum a ambas modalidades, porém o modo de produção especificamente capitalista conhece contudo outras maneiras de extorquir a mais-valia” (MARX, 1985, p. 89-90)

Entretanto, as duas primeiras categorias, “ansiedade relativa à degradação do equilíbrio psicoafetivo” e “ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental” são mais complexas e menos absolutas quanto às suas reais absorções pelos trabalhadores. É evidente que as formas de dominação e controle sobre os operadores de telemarketing operam sob bases intensas e amplas, fazendo-se valer dos instrumentos variados e teorias diversas, como explanados ao longo deste capítulo. Entretanto, o modo como esses sujeitos, submetidos ao controle constante, se portam frente a essas condições é bem diferente, a dominação nunca é absoluta e completa.

O conceito de Giovanni Alves de “captura da subjetividade” não se mostra tão abrangente empiricamente quanto em sua teorização. De acordo com este autor,

“O processo de precarização do trabalho no capitalismo global atinge a ‘objetividade’ e a ‘subjetividade’ da classe dos trabalhadores assalariados. O eixo central dos dispositivos organizacionais (e institucionais) das inovações organizacionais do novo complexo de reestruturação produtiva é a ‘captura’ da subjetividade do trabalho pela lógica do capital. É a constituição de um novo nexos psicofísico capaz de moldar e direcionar ação e pensamento de operários e empregados em conformidade com a racionalização da produção. Os dispositivos organizacionais do novo modelo de gestão (*just-in-time/kanban, kaizen C.C.Q.* etc.), mais do que as exigências da organização industrial do fordismo-taylorismo, sustentam-se no “envolvimento” do trabalhador com tarefas da produção em equipe ou jogos de palpites para aprimorar os procedimentos de produção” (ALVES, 2011, p. 111).

Esta categoria explicativa abordada por Giovanni Alves, assim como o conceito de Ruy Fausto sobre a “subordinação formal-intelectual (ou espiritual) do trabalho ao capital” (FAUSTO, 1989, p. 61), se articulam com as categorias 1 e 2 de Dejours, indicadas no quadro explicativo acima, à medida que a formação deste novo “nexo psicofísico” atinge diretamente as relações entre membros da classe trabalhadora assim como suas funções mentais, segundo estes autores.

Como aponta Giovanni Alves, o “espírito toyotista” se efetiva pela “procura (em) ‘capturar o pensamento do trabalhador, operário ou empregado, integrando suas iniciativas afetivo-intelectuais nos objetivos da produção de mercadorias’” (ALVES, 2011, p. 112). A partir deste processo de controle do trabalho, conseqüentemente surgiriam sentimentos tanto de “regressão intelectual e paralisia da imaginação”, quanto de desestruturação das relações psico-afetivas espontâneas com os colegas de trabalho”, de acordo com Dejours.

No entanto, a partir das pesquisas empíricas e da análise do discurso dos trabalhadores nas entrevistas, percebe-se, no caso analisado, uma particularidade deste fenômeno observado por Giovanni Alves (2011), Ruy Fausto (1989) e Dejours (1991). É fato que, durante a jornada de trabalho, os operadores de telemarketing passam por processos de vigilância, controle e mecanização constantes, ao mesmo tempo em que lhes é exigido proatividade e criatividade na resolução de problemas. O trabalho em equipe, o seguimento de normas, a internalização de procedimentos referentes ao sistema produtivo, a preocupação constante com as C.C.Q's e a realização constante da “política ética” da empresa em questão está presente inegavelmente na rotina desses trabalhadores. É real que, durante o regime de trabalho, o “corpo e a mente” desses trabalhadores se voltam para a valorização do capital, e aqui se observa a efetivação do plano toyotista, a partir de um sistema híbrido de controle e execução, influenciado tanto por Ohno quanto por Taylor.

Tendo como base esses fatos empiricamente observáveis a partir desta investigação, cabe-nos observar: de que forma os trabalhadores carregam e internalizam essas leis para além da jornada de trabalho? Será que suas condições intelectuais e afetivas se voltam para a produtividade durante todo o tempo de suas vidas? Através da pesquisa de campo observou-se que uma minoria internaliza esses procedimentos e essas lógicas de forma absoluta, tratando de números específicos, 35% deles se incluíam nesta categoria de “trabalhadores reificados”.

Sobre essa minoria, esses trabalhadores e trabalhadoras se identificavam com os valores da empresa, se viam como colaboradores iguais em um processo de trabalho em relação aos superiores, e acreditavam na união de todos os membros em busca de um serviço excepcional em nome da companhia. Estes 35% de trabalhadores, passaram então, por um processo de

“captura” de suas subjetividades, eles “vestiam a camisa da empresa” e raramente enxergavam quaisquer problemas nos modos que o trabalho era controlado. E assim, voltavam suas subjetividades e corpos, em tempo quase que integral, para a lógica do espírito de liderança tipicamente toyotista.

Como apontado por uma das trabalhadoras que se insere neste grupo,

“tudo que a gente faz é em equipe, então a gente tem que entregar a meta, pela equipe a equipe tem que ser boa em qualidade, tem que ser boa em aderência, chegar na hora certa então se você não tiver uma equipe centrada, junta assim, você não vai conseguir os indicadores e o que faz ligar os supervisores às vezes que eles conseguem ter a união com a equipe. A minha equipe é uma das melhores do meu site, a gente consegue quase todos os indicadores, quase todos mesmo, a gente está sempre um dos melhores, mas é porque é isso mesmo, é equipe parceria” (Operadora De Telemarketing, 23 de agosto de 2018).

Nesta categoria de trabalhadores “reificados”, percebe-se a constância de elogios a empresa, à forma com que os supervisores tratam os operadores e aos incentivos que o trabalho gera à sua individualidade. Ao mesmo tempo que, quando perguntados sobre as “dificuldades emocionais” deste tipo de trabalho, sobre o controle rígido do tempo, geralmente estes sujeitos ligavam esses fatores à predisposições individuais e a falta de comprometimento dos colegas com a empresa.

Sobre a manifestação das duas primeiras categorias sobre a “ansiedade no trabalho” expostas por Dejours, não se verifica neste grupo, nenhuma destas. Visto que a relação com os colegas de trabalho não se corrói, e nem ocorre um sentimento de “paralisia da imaginação”, mas sim uma não absorção absoluta dos valores da empresa.

Como demonstra o seguinte trecho,

“É estressante sim, só que quando interfere na saúde da pessoa, acho que a pessoa tem que estar meio que descontrolada, eu não sei te explicar, eu acho que se a pessoa tiver de bem com a vida e ela souber separar o trabalho da vida pessoal dela, vai dar tudo certo.” (Operador De telemarketing, 9 de agosto de 2018).

Desse modo, se verifica o processo identificado por Giovanni Alves pela “captura” da subjetividade do trabalhador na contemporaneidade, se considerado de forma absoluta, na minoria dos operadores entrevistados. Nestes casos é inegável que se institui absolutamente,

“o novo nexos psico-físico da produção capitalista que torna mais intensa a unidade orgânica entre ação e pensamento no interior da produção capitalista. (...) a constituição de equipes de trabalho e a empresa em rede são manifestações concretas deste novo trabalhador coletivo como força produtiva do capital” (ALVES, 2011, p. 113).

Entretanto, em sua maioria, o método de controle do trabalho no telemarketing, que busca integrar o espírito e o corpo do operador à lógica da política da empresa, não atinge absolutamente o trabalhador. Digo que este processo não ocorre de maneira absoluta justamente porque a internalização das normas e práticas não se conserva permanentemente à medida que a jornada de trabalho diária acaba. 65% dos trabalhadores entrevistados, não só não se identificam com os padrões comportamentais instituídos pela empresa, mas além disso, os recusam veementemente. Quando indagado sobre sua identificação como membro “colaborador” da empresa, um dos entrevistados indicou, “Não, é igual eu falei, é um peão, você é peão colaborador é o cacete. Você, as pessoas te veem como uma peça da máquina, estragou? Tira, põem outra nova, um tanto.” (Operador De Telemarketing, 4 de setembro de 2018).

Apesar de ser uma resposta intensa, verifica-se nesta fala o que Dejours denomina por “indignidade operária”, que se trata do “Sentimento experimentado maciçamente pela classe operária: o da vergonha de ser robotizado, de não ser mais que um apêndice da máquina” (DEJOURS, 1991, p. 49). Esta réplica não se trata de uma exceção, e sim de uma maioria de trabalhadores e trabalhadoras que simplesmente se recusam a se identificarem com o espírito da empresa fora de qualquer período de trabalho monitorado. Como apontado por outro trabalhador,

“Cara, eu não gosto desse tipo de expressão de forma alguma, porque é o seguinte, esse negócio de colaborador, não só no telemarketing, mas em qualquer empresa, essa questão de você vestir a camisa, sabe? E não é bem assim, cara, eu não acredito muito nisso não. Eu tenho por base o que? Fazer o meu trabalho, direitinho, certinho, mas eu não vou virar um garoto propaganda de empresa cara, não é assim que funciona, pelo menos para mim não.”(Operador De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

O que se observa, na realidade, é não uma “captura” total do nexó físico-psicológico do trabalhador sob esse regime, mas sim, apenas uma adaptação necessária das lógicas impostas pelas companhias durante a jornada. Geralmente, o trabalhador não se vê como uma parte generosa que integra o espírito inovador da empresa, mas sim como um funcionário explorado, que apenas se submete a esse processo de trabalho, visto por eles próprios como desumanizador, pelas necessidades de sua reprodução física sob o signo do capital. E mais uma vez se faz necessário afirmar, a “captura” da mente e do corpo ocorre em certos níveis, mas na maioria dos casos, esse processo se dá de maneira consciente e manipulada pelo próprio trabalhador nos momentos em que se julga necessário, para garantir sua estabilidade e sua única fonte de renda,

e conseqüentemente de sobrevivência. Ou seja, observa-se uma instrumentalização da captura da subjetividade por parte do trabalhador. São observáveis em alguns casos, mais especificamente em 30% dos entrevistados, a assimilação inconsciente e total, para além das P.A's, do espírito da empresa pelos trabalhadores do setor de telemarketing.

Um conceito que nos permite analisar esse fenômeno profundamente é elaborado por Jane Perryman (2006), denominado por “performatividade panóptica”, mais especificamente ao analisar um contexto distinto, sendo este o das avaliações de escolas. Entretanto, nos cabe aqui fazer uma adaptação desta categoria para o contexto do mundo do trabalho, propriamente no setor do telemarketing. De acordo com Perryman, essa “performatividade” indica, no seu contexto de análise,

“a experiência em um regime inspetivo dentro do qual professores e alunos sentem que estão constantemente sob observação e agem de acordo com o que é considerado ‘normal’, para escapar ao regime” (PERRYMAN, 2006, p. 155, tradução de Carla Figueiredo, Carlinda Leite e Preciosa Fernandes).

Formulando as devidas alterações contextuais, em que o regime vigilante apontado por Perryman como sendo constituído pelas instituições avaliativas do ambiente escolar, é representado, no mundo do trabalho, pela empresa e pelo cliente, e posteriormente internalizado pelos trabalhadores. E tendo em vista esse contexto de inspeção, os professores e alunos, como aponta Perryman, simulam suas ações de acordo com as normas e expectativas das estruturas estruturantes (BOURDIEU, 1989). No caso da esfera da produção, os estudantes e professores são análogos aos trabalhadores, e mais especificamente no caso estudado, aos operadores de telemarketing.

Tendo em vista esta categoria elaborada por Perryman (2006), se tem, portanto, uma performatividade do espírito da empresa e de suas normas pelos trabalhadores durante a jornada de trabalho, como maneira de manutenção de suas posições em um mercado de trabalho cada vez mais precarizado. Esse manuseio aparente, que à primeira vista, pode parecer como uma real e profunda execução dos valores da empresa, é apenas um instrumento de resistência e garantia de sobrevivência do universo do trabalho. Tendo em vista o regime de absoluto controle dos gestos e movimentos do trabalhador por inúmeros aparatos da empresa, do mercado e do ambiente de trabalho, no que Selma Venco denomina por “panóptico eletrônico” (2015, p. 157). O trabalhador se vê encurralado pela vigilância, e executa os procedimentos de acordo com aquilo que lhe é esperado, entretanto, tem noção de que isto não se trata de sua

concepção geral de mundo, de sua subjetividade completa. Mas sim, apenas uma ação a ser realizada, infelizmente, por um determinado período de tempo de seu dia em prol de sua sobrevivência.

Como demonstrado por uma trabalhadora, “porque se não fosse pela gente essa empresa não existiria, então eu acho que de certa maneira estamos colaborando, para o lucro de alguém que não seja, não necessariamente o nosso, mas estamos aí” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018). Nesta categoria de trabalhadores, assim como o anterior, não se verificam nenhuma das duas categorias indicadas por Dejours como “ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental” e “ansiedade relativa à degradação do equilíbrio psicoafetivo” (1991, p. 77-78). A primeira não ocorre pois nenhum dos entrevistados deste grupo não sente nenhuma barreira à relação com os colegas. E sobre a segunda, não se verifica nenhum tipo de estado regressivo dos procedimentos imaginativos e subjetivos do trabalhador, mas pelo contrário, a manipulação destes procedimentos frente ao controle, em movimentos falsos de lealdade à empresa. Movimentos estes que muitas vezes se dissipam, em níveis maiores ou menores, à medida que o trabalhador bate seu ponto e encerra sua jornada de trabalho.

Um fator final sobre o setor de telemarketing, diz respeito ao primeiro tipo de ansiedade construído por Dejours, no que se chamou de “ansiedade relativa à degradação do equilíbrio psicoafetivo”. Nesta categoria, Dejours indica uma “desestruturação das relações psico-afetivas espontâneas com os colegas de trabalho, de seu envenenamento pela discriminação e suspeita, ou de sua implicação forçada nas relações de violência e de agressividade com a hierarquia.” (DEJOURS, 1991, p. 77).

Entretanto, essas mesmas “relações psico-afetivas espontâneas com os colegas de trabalho” (1991, p. 77) aparecem como uma das forças mais resistentes dentro do setor de telemarketing. Quando perguntados sobre a parte que mais gostavam no trabalho que realizavam, 80% dos entrevistados apontaram a relação com os demais trabalhadores. A criação de laços de solidariedade frente às condições desumanizadoras parece ser um fenômeno geral neste campo de trabalho.

Por compartilharem da mesma situação de trabalho, do mesmo espaço, das mesmas dores e por passarem mais de 1/3 de seu dia juntos, os operadores criam vínculos fortes entre si como forma de resistirem à situação vivida. Esta relação aparece como força integradora desta classe trabalhadora, que apesar de não se mobilizar em níveis macro-políticos através de greves

ou sindicatos fortificados, servem como apoio em enfrentamentos diários. Se verifica neste caso, como aponta Giovanni Alves, o seguinte fenômeno,

“A irrupção da acumulação flexível de *cariz toyotista* que ocorre com mais intensidade nos *loci* mais dinâmicos de acumulação de capital, “não” tende a amenizar (ou extinguir) a luta de classes e os conflitos entre capital e trabalho no interior da produção. Pelo contrário, eles tendem a agudizar-se e a se deslocar para dimensões ‘invisíveis’ do cotidiano e do trabalho. A luta de classes em seu aspecto contingente, se expressa por microresistências e simulações ocultas do trabalho vivo contra o novo patamar de exploração da força de trabalho.” (ALVES, 2011, p. 114).

Como apontado por uma trabalhadora, sobre sua relação com os colegas, “Acaba que vira uma segunda família, porque você mais vê essas pessoa do que vai para sua casa, é todo dia ué, eu só tem um dia da semana que a gente não vê eles.”(Operadora De Telemarketing, 23 de agosto de 2018). E desse modo, essas relações que servem como forma de coesão da classe, se manifestam também em dois procedimentos: as microresistências e o auxílio ao colega em procedimentos e situações extremas causadas pelo trabalho.

O primeiro destes procedimentos é exemplificado, a partir do seguinte relato,

“eles viam cobrar uma certa demanda de ligações e a gente se juntava, nossa equipe, e falava assim “gente, vamos manear, vamos fazer só esse tanto que senão eles vão achar que a gente está fazendo muito e vão querer dobrar mais”. Então o espírito de equipe mesmo, ele vinha mais para unir e favorecer a gente” (Operador De Telemarketing, 4 de julho de 2018).

Fica evidente que, frente a processos contraditórios de pressões do trabalho, no que Selma Venco denominou por “injução paradoxal: uma ordem frequentemente impossível de ser obedecida” (VENCO, 2015, p. 158). É respondida pelos próprios trabalhadores, em acordos abertos entre os mesmos e ocultados da supervisão, para resistir em conjunto às cobranças radicalizadas.

O segundo procedimento é realizado pelos trabalhadores em dois contextos: ao adentrar na companhia, um recém-integrante do corpo de trabalho do setor de telemarketing, mesmo após passar por um período de treinamento, não possui todas as informações sobre os modos como o trabalho deve ser realizado, e assim, vários colegas prestam ajudas sobre adaptações e ações que podem ser realizadas. E em contextos de extrema pressão e sofrimento, em que perdidos pelas inúmeras pressões e controles exercidos pelo ambiente de trabalho desgastante

no *callcenter*, os colegas prestam um auxílio psicológico mínimo aqueles que se encontram fragilizados pela situação. Como demonstrado por uma entrevistada, ao ser perguntada sobre sua relação com os colegas, “Mais dessa parte de um ajudar o outro, às vezes precisa de ajuda, tem horas que você está muito estressado, você não sabe o que falar e põe pausa e chama o colega do lado, ‘O que que eu faço? Eu não sei o que fazer’.” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018).

De uma forma geral, o que se observa no setor de telemarketing são processos rígidos e radicalizados de controle e exploração do mais-trabalho por parte da companhia sobre esta “nova classe trabalhadora”. Sendo considerada “nova” por justamente não se enquadrar nas categorias produtivas clássicas da sociologia do trabalho, marcadas pelo trabalho industrial ou rural.

O que se têm aqui é uma classe de trabalhadores, em sua maioria jovens e mulheres, que se insere no mercado logo após a conclusão do ensino médio, e que estão ávidos para se inserirem no mercado de trabalho, seja por uma questão de necessidade formal ou independência. Classe esta que realiza um trabalho contraditório e imaterial, que não tem resultados físicos no final de seu processo produtivo, entretanto sente-se consequências cada vez mais reais sobre as condições mentais e físicas destes. Na maioria das vezes os trabalhadores e trabalhadoras entrevistados tinham real noção das suas condições e das formas com as quais eram subjugados, mas devido ao contexto socioeconômico que se inseriam, se mantinham nestas ocupações. Ao mesmo tempo que se observa a “indignação operária”, bem como seu adoecimento e processos mais ou menos reificadores, também se vê: resistência, solidariedade e coesão entre os trabalhadores. Neste contexto produtivo específico da contemporaneidade, principalmente no caso brasileiro do setor de *telemarketing*, observa-se um complexo fenômeno que envolve variados instrumentos de exploração do trabalho, uma articulação política específica dessa classe trabalhadora e implicações múltiplas desta ocupação.

Tendo em vista essa complexa rede de sentidos e estruturas que diz respeito ao setor de *telemarketing* e sua relação com as várias esferas da vida social, se torna evidente, e necessário, a constante pesquisa, diálogo com os sujeitos envolvidos no processo, e conseqüente produção reflexiva acerca desta realidade. É, portanto, tarefa do sociólogo compreender em quais níveis específicos e gerais essas relações se dão, à medida que seu conhecimento e a própria existência observada se modificam constantemente. Como dito por Walter Benjamin (2012, p. 32) “Os

escritores são de fato pessoas que escrevem livros, não por pobreza, mas por insatisfação com os livros que poderiam comprar, mas não lhes agradam”.

6. Conclusão

Tendo em vista a presente pesquisa, têm-se maiores dados e conclusões sobre os processos de trabalho dos operadores de *telemarketing*, da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Observa-se nesta classe de trabalhadores e trabalhadoras a predominância de mulheres e de jovens, com escolaridade completa a nível médio e superior.

Na maior parte dos casos esses sujeitos têm no *telemarketing* uma alternativa de sobrevivência, e apesar de enxergarem negativamente as condições de trabalho que estão sujeitos, não possuem alternativas amplas de emprego no momento. A visão de que o trabalho no *telemarketing* é algo passageiro e paliativo é praticamente absoluta, são poucos os que desejam construir uma carreira sólida neste setor. Como um trabalhador aponta em uma das entrevistas,

“Não, cara, carreira de telemarketing é o seguinte é paliativa, entendeu? Não é um negócio que você vai seguir a sua vida inteira, é lógico, para você crescer dentro de uma empresa de telemarketing, o primeiro lugar que você tem que passar é o atendimento. Então, se você quer ser um supervisor, se você quer ser um coordenador, você tem que passar pelo básico primeiro, você vai sofrer como todo mundo sofre aí depois você pode ir para algum cargo, entendeu?”
(Operador De Telemarketing, 13 de agosto de 2018)

O processo de trabalho dos operadores é rigidamente organizado por um sistema híbrido de modos tayloristas e toyotistas de controle, além de um mecanismo panóptico de vigilância de ligações. Vigilância esta que ocorre sobre as ligações efetuadas pelo operador, que deve seguir à risca os procedimentos e o *script* fornecido pela empresa, e através da escuta constante dessas ligações o funcionário bem-sucedido será aquele que internalizar as normas impostas pela companhia. Na maior parte das vezes os trabalhadores não têm nenhum tipo de controle sobre seus processos de trabalho, no que diz respeito às pausas, modos de fala e elaboração de *scripts*. Todos estes são dados digitalmente dados pelo sistema até o computador na P.A. em que o sujeito se insere, cabe a eles memoriza-los e executá-los.

As metas impostas pela empresa, assim como os mecanismos de controle e o tratamento do cliente com os operadores são as constantes fontes de adoecimento e perda de sentido no trabalho desses indivíduos. Por se tratar de um trabalho precarizado e repetitivo (VENCO, 2015), observa-se uma tendência ao adoecimento mental por parte dos operadores de *telemarketing*. Transtornos de ansiedade, ataques de pânico e crises depressivas são as

alterações mais relatadas pelos entrevistados, e esses processos de adoecimento estão fortemente ligados com as condições de trabalho do *telemarketing*. Assim,

“fala-se da ansiedade justamente quando se fala da ‘tensão nervosa’, de ficar uma ‘pilha’, ‘com nervos à flor da pele’ etc. É por aí, e não como se poderia pensar, ou como os trabalhos de certos especialistas instigam a considerar a questão: isto é, pelos efeitos da ‘carga psicossensorial’, que compreende, por exemplo, os efeitos da vigilância, da tensão de concentração, da memorização etc., mesmo se esta carga existe e contribui parcialmente para o sofrimento sentido” (DEJOURS, 1991, p. 67)

O uso de remédios controlados com a rotina estressante do trabalho no *telemarketing*, conjuntamente com as cobranças e controles sobre o corpo e a mente do trabalhador e a falta de apoio psicológico dentro deste setor convergem para um nível de 90% dos entrevistados com algum tipo de distúrbio psíquico ou físico relacionado ao trabalho. Como relatado por uma trabalhadora sobre sua rotina de trabalho

“É bastante estressante, porque assim, você está ali lidando com a pessoa e a pessoa muitas vezes, tipo assim, a gente pega muito cliente que é de boa, mas a maioria dos clientes não é de boa. Então você pega gente te xingando, gritando com você na sua cabeça, então mexe com o psicológico da pessoa. Se a pessoa não tiver, não souber trabalhar bem o psicológico acho que entra em depressão, já ouvi muita gente falar que entrou em depressão, tem crise de pânico, mexe muito com a parte psicológica da pessoa” (Operadora De Telemarketing, 9 de agosto de 2018)

Entretanto, apesar dos esforços para a internalização de valores e procedimentos das empresas de *telemarketing* observa-se uma instrumentalização dessa tentativa de “captura da subjetividade” (ALVES, 2011) por parte dos trabalhadores. A partir de simulações de apreensão das “qualidades inovativas e humanitárias” das empresas deste setor por parte dos funcionários, os mesmos conseguem se manter dentro de seus postos de trabalho e com alguns benefícios e bonificações. Observa-se também a presença de diversas formas de resistências frente os modelos de controle do trabalho, com auxílio dos colegas de trabalho para a diminuição dos níveis das metas, para a ampliação dos intervalos e direitos políticos de uma forma geral. Se trata de uma garantia de sobrevivência em tempos marcados pelo desemprego e pela flexibilização radicalizada de trabalhos precários e temporários.

Os trabalhadores deste setor também indicam uma proximidade muito grande uns com os outros, por compartilharem da mesma situação de trabalho, alguns modos de vida e passarem

grande parte do dia juntos, os mesmos veem nos colegas um meio de socialização e identificação. Apesar das condições exploratórias, têm-se um centro coeso entre os operadores de *telemarketing* de auxílio aos problemas de ordem profissional e pessoal, de socialização dentro e fora da jornada de trabalho e entendimento entre sujeitos dessa classe.

O presente estudo contribui para a análise do trabalho no setor de serviços, cada vez mais representativo e forte dentro do capitalismo contemporâneo. Tomando como base a entrevista de 20 trabalhadores e trabalhadoras de uma empresa de *telemarketing* da cidade de Uberlândia, Minas Gerais, pôde-se compreender quais os reais modos de exercício desse trabalho, bem como suas consequências físicas e psíquicas sobre aqueles que participam desse processo produtivo, e os sentidos dessas práticas. Além de relacionar causas históricas, econômicas e sociais gerais com o surgimento desta forma de produção marcada pela informacionalidade e pela tecnologia digital, o trabalho executado por esses indivíduos é indicativo das estruturas contemporâneas da vida social. Como aponta Antunes (2015, p. 10), “esse grupo de trabalhadores sintetiza aspectos centrais da recente reprodução contraditória das relações sociais capitalistas no Brasil”

Bibliografia

ALVES, Giovanni. **Trabalho E Subjetividade: O Espírito Do Toyotismo Na Era Do Capitalismo Manipulatório**. São Paulo, Boitempo, 2011.

ANNUNZIATO, Frank. Ill Fordismo Nella Critica Di Gramsci E Nella Realtà Statunitense Contemporanea. **Crítica Marxista**, Itália, n. 6, 1991.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus Ao Trabalho? Ensaio Sobre As Metamorfoses E A Centralidade Do Mundo Do Trabalho**. Campinas, Editora Da Universidade Federal De Campinas, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos Do Trabalho: Ensaio Sobre A Afirmação E A Negação DO Trabalho**. São Paulo, Boitempo, 1999.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários: Degradação Real Do Trabalho Virtual**. São Paulo, Boitempo, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio De Janeiro, Zahar, 2001.

BENJAMIN, Walter. **Linguagem, Tradução, Literatura: Filosofia, Teoria E Crítica**. São Paulo, Autêntica, 2012.

BLAKE, William. **The Prophetic Books Of William Blake: Milton**. New York, Franklin Classics, 2018.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio De Janeiro, Bertrand Brasil, 1989.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre A Televisão. Seguido De A Influência Do Jornalismo E Os Jogos Olímpicos**. Rio De Janeiro, Zahar, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre O Estado**. São Paulo, Companhia Das Letras, 2014.

CHESNAIS, François. **A Mundialização Do Capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

CLARKE, Simon. Crise Do Fordismo Ou Crise Da Social-Democracia?. **Lua Nova**, São Paulo, n. 24, 1991.

CORIAT, Benjamin. **El Taller Y El Robot: Ensayos Sobre El Fordismo Y La Producción En Massa Em La Era De La Electrónica.** México/Espanha, Siglo XXI, 1992.

CORIAT, Benjamin. **Pensar Al Revés (Trabajo Y Organización En La Empresa Japonesa).** México/Espanha, Siglo XXI, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura Do Trabalho: Estudo De Psicopatologia Do Trabalho.** São Paulo, Cortez Editora, 1991.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O Anti-Édipo.** São Paulo, Editora 34, 2010.

DI RUZZA, Renato. La Prescription Du Travail Das Les Centres D'Appels Téléphoniques. **Revue De L'IRES**, Paris, n. 43, 2003.

DUJARIER, Marie-Ann. Personnalisation Vs Standardisation: Le Consommateur Mis Au Travail D'Organisation. In: MAUGERI, Salvatore (Org.). **Au Nom Du Client: Management Néolibéral Et Dispositifs De Gestion.** Paris, L'Harmatta, 2006.

FAUSTO, Ruy. A "Pós-Grande Indústria" Nos *Grundrisse* (E Para Além Deles). **Lua Nova**, São Paulo, n. 19, 1989.

FECOMÉRCIO-MG. **Estudo Sobre As Regiões De Planejamento De Minas Gerais – Triângulo Mineiro.** SESC, 2018. Disponível em: <http://www.fecomerciomg.org.br/wp-content/uploads/2018/02/Projeto-Estadual-Tri%C3%A2ngulo-imprensa.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

FERNANDES, Preciosa; FIGUEIREDO, Carla; LEITE, Carlinda. Uma Tipologia Para Avaliação De Escolas. **Revista Brasileira De Educação**, Rio De Janeiro, n. 23, 2018.

FLEURY, Afonso. Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo De Trabalho: Comparação Entre O Modelo Japonês E O Brasileiro. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre O "Modelo" Japonês: Automatização, Novas Formas De Organização Do Trabalho E De Relações De Trabalho.** São Paulo, Editora Da Universidade De São Paulo, 1993.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar E Punir: Nascimento Da Prisão.** Petrópolis, Vozes, 1977.

GIRÃO, Isabel C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. In: PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte, Autêntica, 2001.

GORZ, André. **Adeus Ao Proletariado: Para Além Do Socialismo**. Rio De Janeiro, Forense Universitária, 1982.

GOUNET, Thomas. Luites Concurrentielles Et Stratégies D'Accumulation Das l'Industrie Automobile. **Etudes Marxistes**, Bélgica, n. 10, 1991.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo, Edições Loyola, 2014.

LIENHARD, John. **Poets In The Industrial Revolution**. London, University Of Houston, 1999.

LINHART, Danièle. **A Desmedida Do Capital**. São Paulo, Boitempo, 2007.

LUKÁCS, Gyorgy. **As Bases Ontológicas Do Pensamento E Da Atividade Do Homem**. São Paulo, Editora Ciências Humanas, 1978.

MAIDMENT, Brian. **Reading Popular Prints, 1790-1870**. London, Manchester University Press, 2001.

MARX, Karl. **Capítulo VI Inédito De O Capital: Resultados Do Processo De Produção Imediata**. São Paulo, Editora Moraes, 1985.

MARX, Karl. **O Capital: Livro I**. São Paulo, Boitempo, 2014.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. São Paulo, Boitempo, 2004.

MÉSZÁROS, Istvan. **Marx: A Teoria Da Alienação**. Rio De Janeiro, Zahar Editores, 1981.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing**. São Paulo, Expressão Popular, 2006.

OHNO, Taichii. **O Sistema Toyota De Produção: Além Da Produção Em Larga Escala**. Porto Alegre, Bookman, 1997.

ORWELL, George. **1984**. Estados Unidos, Signet Classic, 1961.

PERRYMAN, Jane. Panoptic Performativity And School Inspection Regimes: Disciplinary Mechanisms And Life Under Special Measures. **Educational Studies**, Reino Unido, n. 2, 2006.

POLANYI, K. **A Grande Transformação**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

PORTER, Peter. **The English Poets: From Chaucer To Edward Thomas**. London, Secker And Warburg, 1974.

SENNET, Richard. **A Corrosão Do Caráter: Consequências Pessoais Do Trabalho No Novo Capitalismo**. Rio De Janeiro, Editora Record, 2007.

SILVA, Airtton Marinho Da. **A Regulamentação Das Condições De Trabalho No Setor De Teletendimento No Brasil: Necessidades E Desafios**. 2004. Tese (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade De Medicina, Universidade Federal De Minas Gerais, Belo Horizonte.

SOUZA, Jessé. **Os Batalhadores Brasileiros: Nova Classe Média ou Nova Classe Trabalhadora?**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2012.

SOUZA, Luciene Maria De. **As Transformações No Mundo Do Trabalho: Um Estudo Sobre A Precarização E Qualificação Profissional Dos Operadores De Telemarketing Na Cidade De Uberlândia, MG**. 2007. Tese. (Mestrado Em Educação) – Faculdade De Educação, Universidade Federal De Uberlândia, Uberlândia.

TAYLOR, Frederick. **Princípios De Administração Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

UBERLÂNDIA. Prefeitura De Uberlândia. Secretaria Municipal De Planejamento Urbano. **BDI – Perfil Econômico**. Uberlândia, 2016.

UBERLÂNDIA. Prefeitura De Uberlândia. Núcleo de Pesquisa, Estatística e Banco de Dados. **Desenvolvimento Econômico e Turismo**. Uberlândia, 2017.

VENCO, Selma. **As Engrenagens Do Telemarketing: Vida E Trabalho Na Contemporaneidade**. Campinas, Arte Escrita, 2009.

VENCO, Selma. Centrais De Teleatividades: O Surgimento Dos Colarinhos Furta-Cores?. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (Org.). **Infoproletários: Degradação Real Do Trabalho Virtual**. São Paulo, Boitempo, 2015.

WRIGHT, N. T. **Where Shall Wisdom Be Found.** London, University Of Durham, 2007.

WATANABE, Bem. Toyotismo: Um Novo Padrão Mundial De Produção. **Revista Dos Metalúrgicos**, São Paulo, Dezembro, 1993.