

AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE HISTÓRIA**

**A TELEFONISTA E O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO:
UM ESTUDO DAS TELECOMUNICAÇÕES EM
UBERLÂNDIA-MG, 1990-2003**

MIRIAM SILVA LEITE TIAGO

2150161
S. 9161

MIRIAM SILVA LEITE TIAGO

**A TELEFONISTA E O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO:
UM ESTUDO DAS TELECOMUNICAÇÕES EM
UBERLÂNDIA-MG, 1990-2003**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em História, do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em História, sob orientação do professor Dr. Leandro Nunes e co-orientação da professora Ms. Maria Andréa Angelotti Carmo.

UBERLÂNDIA, JULHO DE 2003.

MIRIAM SILVA LEITE TIAGO

**A TELEFONISTA E O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DAS
TELECOMUNICAÇÕES EM UBERLÂNDIA-MG, 1990-2003**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientadora: Ms. Maria Andréa Angelotti Carmo

Prof. Ms. Sérgio Paulo Moraes

Profa. Ms. Dulcina Tereza Bonati Borges

*Dedico esse trabalho ao meu marido
Adriano, pelo companheirismo e apoio,
e ao meu filho Diego pela compreensão
de minha ausência.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho, e de maneira especial:

Aos meus pais Agnaldo e Terezinha por serem a base de tudo.

A minha avó Euvira que já não está entre nós, por ter incentivado a minha caminhada acadêmica e por ter me feito crer que era possível a realização dos sonhos.

As minhas amigas Daniela e Cristiane pelo companheirismo e amizade. E em especial, a Cláudia pelo apoio.

Aos colegas da ACS Call Center por acreditarem no meu trabalho.

Agradeço especialmente a professora Maria Andréa Angelotti Carmo, a quem devo os primeiros passos na pesquisa histórica. Além do apoio e carinho recebido no decorrer da caminhada.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	06
CAPÍTULO 1 – O TRABALHO NA ÁREA DE ATENDIMENTO DA CTBC	11
1.1 A CTBC e o Discurso de Empresa Rede	18
1.2 O Processo de Terceirização	23
CAPÍTULO 2 – ASPECTOS DA INFORMATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO	27
2.1 O Cotidiano da Telefonista e as Transformações no Trabalho	27
2.2 A ACS Call Center e o Papel do Trabalhador	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
FONTES	51
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	54

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A cidade de Uberlândia, situada no Triângulo Mineiro, interior de Minas Gerais é privilegiada por sua localização, condição que sempre incentivou o investimento de grandes empresas e indústrias. Uberlândia tornou-se uma cidade em pleno desenvolvimento, com mão-de-obra abundante para atender as necessidades do mercado de trabalho.

Inúmeras indústrias e empresas ocupam a cidade em busca das vantagens cedidas pelo poder público local e da abundante mão-de-obra qualificada pelas várias faculdades e cursos profissionalizantes existentes na cidade. Entre elas temos os grupos Arcom, Martins, Souza Cruz, Algar, entre outras.

Recentemente, o grupo Algar criou uma nova empresa, a ACS (Algar Call Center), uma empresa de telemarketing, na qual, outras empresas nacionais ou internacionais alugam o espaço de trabalho, as máquinas e a mão-de-obra. Esta pesquisa foi motivada pelo fato de ter pertencido ao quadro de funcionários da Algar Call Center, atuando no ramo de telemarketing, o que despertou-me para diferentes situações de trabalho que ocorria dentro da empresa, na qual o trabalhador parece ser robotizado agindo de acordo com os interesses da empresa.

Essa pesquisa tem como objetivo apresentar e discutir alguns aspectos acerca do cotidiano do trabalho da telefonista e o processo de informatização e terceirização desse serviço dentro da empresa CTBC Telecom. Nesse sentido, busquei compreender os sentidos e significados do trabalhador para a empresa, bem como o discurso que a mesma explora no sentido de fazer com que o trabalhador atenda aos seus interesses.

Para a realização dessa pesquisa utilizei, especialmente, depoimentos e entrevistas com funcionários e ex-funcionários da empresa que possibilitaram compreender também o que os trabalhadores pensam acerca do seu trabalho e as relações no mesmo.

A fonte oral, dessa forma, pode ser entendida como:

|| verificar
ortografia

... instrumento útil na investigação da complexidade e da dinâmica social, por sua natureza peculiar, marcada por um processo de diálogo entre duas pessoas, por meio da qual se produzem versões únicas da realidade social¹.

Assim, a escolha de trabalhar com a fonte oral prevaleceu em meu trabalho por acreditar no discurso dialógico, que seria não somente a narrativa do entrevistado, mas também, o que nós, enquanto historiadores pensamos e fazemos com o que os entrevistados dizem, conforme aponta Portelli:

Historiadores que trabalham com a História Oral estão cada vez mais cientes de que ela é um discurso dialógico, criado não somente pelo que os entrevistados dizem, mas também pelo que nós fazemos como historiadores – por nossa presença no campo e por nossa apresentação do material².

As entrevistas foram, então, gravadas e transcritas, levando em conta a História Narrativa dando atenção ao lugar e ao significado de cada fala.

Situando cada narrativa na pessoa que a constrói e expressa, tendemos a observar, de maneira ampla e também específica, as pessoas que escolhemos para dialogar, em cada estudo; atentando para o lugar que ocupam na realidade social e o que representam nele; analisando como se sentem ao serem solicitadas, para dialogar, tanto em relação aos companheiros, quanto em relação ao pesquisador; e como todas essas circunstâncias influem em suas narrativas; ou o que suas narrativas revelam dessas relações, etc³.

O pesquisador constrói caminhos que facilitam uma maior exploração da subjetividade da narração privilegiando o diálogo direto com os trabalhadores, levando em consideração a multiplicidade de sujeitos e experiência peculiar de cada um e suas possibilidades criativas de sujeitos sociais, levando em conta diferenças culturais enraizadas na realidade social.

Desse modo, procura-se partir,

¹ KHOURY, Yara Aun. *Narrativas orais da investigação da História Social*. História e Oralidade. Projeto História, nº 22. São Paulo: EDUC, junho/2001. p. 79-103.

² PORTELLI, Alessandro. *Forma e significado da História Oral*. A pesquisa como experimento em igualdade. Projeto História, nº 14. São Paulo: EDUC, junho/2001. p. 09-36.

³ KHOURY. op. cit., p. 85.

... de uma realidade atual, na qual processos de reestruturação produtiva vêm desarticulando uma tradição de trabalho, provocando fortes alterações na qualidade de vida dos trabalhadores, por arrochos salariais, pela perda do poder aquisitivo, quando não pelo desemprego, pela desqualificação para o trabalho, pela aceleração do ritmo de trabalho, pelos desgastes da saúde dos trabalhadores⁴.

Nessa perspectiva, entrevistei três telefonistas, que não foram identificadas a pedido delas, a qual chamarei de (A), (B) e (C); uma trabalha na CTBC desde 1976, experimentando, portanto, todo um processo de transformação ocorrido no seu posto de trabalho. Outra telefonista trabalha na empresa há 22 anos, e a terceira é funcionária da empresa a 3 anos.

Vale dizer que houve dificuldades para a realização das entrevistas, uma vez que as pessoas não se dispunham a falar sobre seu trabalho temendo retaliações. Para evitar tal situação, não identificamos as entrevistadas.

Para a realização desse trabalho tornou-se importante levantar a questão da loucura que virou o trabalho diante das transformações ao longo dos anos, especialmente após os investimentos em tecnologia.

- A introdução da tecnologia que findou numa substituição e desvalorização da mão-de-obra do trabalhador, destacando as telefonistas.
- A questão da terceirização, valorização do tempo através do cronômetro onde tempo é dinheiro, produção acelerada promoveu uma produção 100% eliminando o desperdício do tempo. Ressaltando o papel do trabalhador antes e após o processo de terceirização e as consequências enfrentadas.

Pertencente ao grupo Algar, a CTBC (Companhia de Telecomunicações do Brasil Central), fundada em 1954 atua na área de telecomunicação.

Por volta da década de 1980, as telefonistas realizavam manualmente todo o processo de atendimento ao cliente o que dificultava o complemento da ligação ou a demora do mesmo. Devido a essas dificuldades a CTBC conseguia atender um menor número de cidades. Com a chegada da

⁴ KHOURY. op. cit., p. 89.

tecnologia, da informatização, se fez possível o aumento de áreas a serem atendidas e em um menor espaço de tempo o que acabou por tornar a CTBC a maior empresa de telecomunicações do Triângulo Mineiro.

Com a introdução da informatização, o trabalho das telefonistas foi sendo substituído, houve aí uma substituição do homem pela máquina e uma desvalorização da força de trabalho humana. Numa tentativa desenfreada de conter gastos e obter lucros, a CTBC decide por uma terceirização, alguns funcionários foram demitidos e outros contratados pela ACS Call Center.

A terceirização do trabalho se deu, em parte, devido a necessidade de se produzir cada vez mais sem que houvesse o desperdício do tempo; tempo passou a significar dinheiro, e a terceirização contribuiu através da cronometração do tempo para que se produzisse cada vez mais, evitando o desperdício do tempo, prevendo momento de ociosidade. Segundo Thompson, “...Estamos preocupados simultaneamente com a percepção do tempo, em seu condicionamento tecnológico e com a medição do tempo como meio de exploração de mão-de-obra”⁵.

Utilizei alguns autores que contribuíram e foram a base para a realização dessa pesquisa. Entre eles o autor Ricardo Antunes, que auxiliou na discussão do papel do sindicato na história do trabalhador, bem como Marcelo Bodoró e Marco Aurélio Santana que me proporcionaram a base para a discussão do sindicato, a relação com a empresa e o trabalhador.

Outro autor extremamente importante, Christophe Dejours, que me sustentou durante toda a pesquisa; este autor norteou todo o meu trabalho, na questão da nova organização do trabalho, onde pude destacar a questão da qualidade e da produtividade como nova forma de avaliar a produção acelerada, a questão de se cronometrar o tempo e controlar o trabalhador.

Nessa mesma discussão me apoiei também na autora Margareth Rago e Eduardo Moreira. Trabalhei ainda com Thompson para discutir a questão da terceirização e como ela aparece no mundo do trabalho.

⁵ THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e o capitalismo industrial. In: *Costumes em comum, estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 289.

Utilizei a autora Yara Khoury e o autor Alessandro Portelli para dar-me a base que necessitava para trabalhar com a História Oral, fonte principal do meu trabalho, levando em conta que: “A História Oral não tem sujeito unificado: é contada de uma multiplicidade de pontos de vista, a imparcialidade reclamada pelos historiadores é substituída pela parcialidade do Narrador”⁶.

Além da História Oral, principal fonte do trabalho, utilizarei outras fontes para a realização da pesquisa, sendo elas:

- Boletim do sindicato;
- Catálogos de apresentação;
- Publicação da empresa (Empresa Rede);
- Materiais de treinamento da Empresa;
- Internet;

A partir portanto dessas fontes procuro discutir e apresentar minimamente, no primeiro capítulo, a História da CTBC (Companhia de Telecomunicações do Brasil Central), tida como modelo onde todos almejavam trabalhar devido ao bom salário e os benefícios oferecidos pela empresa durante algumas décadas. Levando em consideração não só a sua História, mas os serviços oferecidos pela mesma, a questão da Empresa Rede que trabalha com estrutura rede e cultura de comprometimento, a chegada da tecnologia substituindo a força de trabalho do trabalhador e desvalorizando o papel das telefonistas, e a terceirização, valorização do tempo, organização do trabalho voltada para produção 100%.

No segundo capítulo procuro abordar a terceirização, a nova forma de organização do trabalho, onde tudo é cronometrado, onde os trabalhadores são vistos como máquinas prontas a produzirem, onde não há desperdício de tempo e onde tudo é trabalhado em prol da empresa, que prega uma filosofia rede mas não a adota na íntegra. Enfim, falarei da ACS e da condição do trabalhador fabricado, robotizado, docilizado.

⁶ PORTELLI, Alessandro. *Forma e significado da História Oral. A pesquisa como experimento em igualdade*. Projeto História, nº 14. São Paulo: EDUC, fev./1997. p. 39.

CAPÍTULO 1

O TRABALHO NA ÁREA DE ATENDIMENTO DA CTBC

Em Uberlândia, durante a década de 1950, havia uma pequena empresa de telecomunicações conhecida como Teixeira, de propriedade do senhor Tito Teixeira, mas que não acompanhava o desenvolvimento pelo qual a cidade estava passando. Diante disso, sob pressão da prefeitura, Tito Teixeira vendeu a empresa ao português Alexandrino Garcia que, em 1954, passou a se chamar CTBC Companhia de Telecomunicações do Brasil Central.

Fundada em 1954 pelo desbravador Alexandrino Garcia, um homem que tinha o sonho: falar em São Paulo através de linha telefônica. A CTBC Companhia de Telecomunicações do Brasil Central se transformou na maior empresa de telecomunicações do Triângulo Mineiro graças ao processo de industrialização da cidade de Uberlândia e por estar situada entre São Paulo e o centro econômico do país. Atualmente a CTBC atende ao Triângulo Mineiro, Sul do Goiás, parte do interior de São Paulo e uma pequena parte do Mato Grosso além de atuar internacionalmente.

Segundo informações do site da empresa tem-se o seguinte destaque:

*Com localização privilegiada, no ponto de encontro das telecomunicações do Brasil, hoje a empresa atende mais de um milhão de clientes em 350 localidades pelo País. Mesmo prestando serviços de longa distância nacional e internacional por meio de seu código 12, a CTBC nunca perdeu seu foco regional. Para a operadora do **grupo Algar**, atuar um caráter regional não é um problema de limitação geográfica, mas o meio de conhecer melhor seus clientes. Essa proximidade com o cliente faz da CTBC uma experiente aliada no desenvolvimento de seus negócios¹.*

Como se observa, a empresa procura destacar o caráter regional como forma de conquistar a confiança do cliente.

¹ Fonte: Site da empresa CTBC – www.ctbctelecom.com.br

Por ser uma empresa de grande porte da cidade de Uberlândia, a CTBC é considerada uma boa empresa para se trabalhar pelas possibilidades salariais e, ainda, por se mostrar uma empresa preocupada com o social, possuindo programas de auxílio e apoio às causas sociais, o que na verdade lhe rende um bom nome, benefícios fiscais, acima de tudo, grande divulgação.

As informações oferecidas no site da empresa apontam esses elementos:

Desde sua fundação, em 1954, a CTBC preocupa-se em ser uma empresa participativa na sociedade. Sempre que questionado sobre o motivo que o levou a fundar a empresa, às portas de sua própria aposentadoria, o fundador Alexandrino Garcia, dava a mesma resposta: "Nosso objetivo é servir a região". A partir daí, a empresa incorporou a visão de ser reconhecida como modelo no cenário mundial das telecomunicações atuando positivamente no processo de evolução da sociedade brasileira.

Os primeiros projetos tiveram início em 1994 com estudantes de escolas públicas que recebiam informações sobre telecomunicações e a importância de preservar o telefone público. Nos últimos oito anos, esta ação evoluiu para uma série de programas estruturados, que conferiu à CTBC, através do Grupo Algar, o título de empresa modelo em cidadania corporativa, pelo Guia Exame (2000 e 2001) e o selo Empresa Amiga da Criança, pela Abrinq (desde 1996, consecutivamente).

No final de 2001, a holding criou o Instituto Algar de Responsabilidade Social, que elegeu o Projeto Criança – Escola de Futuro como o programa corporativo a ser desenvolvido pelas 23 empresas do Grupo Algar².

Como se observa há a construção de uma imagem da empresa e também de seu fundador, que se utiliza de programas e premiações para se auto-denominar uma empresa modelo, assim como a figura do português Alexandrino Garcia conhecido como um homem à frente de seu tempo e, diante disso, acaba por transformar a imagem de um empresário bem sucedido em um herói. Nesse sentido, um estudo acerca da CTBC aponta que:

Observa-se dentro de toda a história do grupo Algar o destaque da figura de Alexandrino Garcia, a ênfase dada a sua garra, seus esforços

² Fonte: Site da empresa CTBC – www.ctbctelecom.com.br

*de trabalho, determinação pelo crescimento e progresso. E esse sentido é passado e repassado constantemente para os funcionários do grupo, buscando incentivar seus funcionários a desenvolver a mesma garra pelo trabalho desenvolvido pelo fundador da empresa. Esse discurso é apresentado em treinamentos, cursos, apresentação de eventos, folhetos e site da empresa, todos dirigidos em especial a seus funcionários e também a clientes*³.

Pode-se constatar a utilização da figura de Alexandrino Garcia e seu discurso para acessar os funcionários instigando-os a alcançar os mesmos objetivos conquistados pelo então fundador.

Na busca de manter viva essa memória e imagem do herói, a empresa, que tem hoje à sua frente Luis Alberto Garcia, investiu na criação do centro de memória CTBC Telecom. Para isso utilizou do espaço do primeiro andar do prédio da CTBC, situado na Avenida João Pinheiro no centro da cidade de Uberlândia onde se encontra antigas peças utilizadas pela empresa ou mesmo resgatadas em cidades vizinhas. O centro de memória possui telefones antigos, mesas utilizadas manualmente pelas telefonistas, fotos dos momentos mais importantes da história da empresa, documentos importantes e, o mais interessante, fitas de vídeo que contém entrevistas realizadas com associados com mais de 25 anos de empresa. Um centro pequeno mas que busca coletar material em prol de se construir e perpetuar essa memória para que a mesma não corra o risco de se perder. Supõem-se que esse centro esteja organizado a tempo de se comemorar os cinquenta anos da empresa.

Acerca dessa memória que se pretende conservar podemos pensar que:

*O processo de construção ou de produção (da história) opera em uma dimensão em que, partindo do real, do acontecido, a memória – como um elemento permanente do vivido –, atende a um processo de mudança ou de conservação (...). Ela (a memória) se forma e opera a partir da reação, dos efeitos, do impacto sobre o grupo ou o indivíduo, formando todo um imaginário que se constitui em uma referência permanente no futuro*⁴.

³ OLIVEIRA, Cristiane A. *As transformações do serviço de telefonia local – 1980-1999*. História/UFU, 2002. p. 20.

⁴ MONTENEGRO, Antônio Torres. *História Oral e Memória*. São Paulo: Contexto, 2001. p. 20-21.

O curioso é a maneira com a qual se trabalha a preservação da memória, buscando sempre um interesse próprio, a memória é construída no intuito de ressaltar somente o que convém ser dito, e os fatos que interessam.

Nesse sentido tem-se que:

O que praticamente todos conhecem é que a CTBC é a primeira empresa de telecomunicações do Brasil e que seu fundador é um pioneiro nas telecomunicações. Percebe-se um total esquecimento dos fatos ocorridos e uma manipulação da memória, pois é recordado e exaltado somente o que interessa a empresa, o que não lhes interessa por não ser divulgado cai no completo esquecimento⁵.

Observa-se que alguns fatos acerca da personalidade do fundador e ainda, de sua visão de trabalho e de como tratava os funcionários em nenhum momento aparece, na versão oficial de sua história.

Sabe-se que Alexandrino Garcia era, de fato, um homem preocupado com os negócios. Quando começou as obras para a construção dos prédios da CTBC houve inúmeros impasses entre ele e os engenheiros pois, Alexandrino só pensava em construção de área para sua produção desconsiderando os funcionários pois, para ele, não era necessário a construção de banheiros pois os associados deveriam ir ao banheiro em casa enquanto descansavam e lá era local de se trabalhar e ir ao banheiro era deixar de trabalhar. Tanto é fato que os prédios da empresa possuem um número pequeno de banheiros para o tamanho da área construída.

Alexandrino Garcia se mostrava um homem a frente de seus negócios, gostara de andar pelo prédio supervisionando o serviço pessoalmente, fazia questão de estar presente nas comemorações, assim ficava mais perto dos associados e dos negócios.

O depoimento de uma telefonista da empresa revela que:

Mesmo doente o seu Alexandrinho nos vigiava o tempo todo, ele ligava pra gente e perguntava o valor de uma ligação nos testando, no fim ele já estava muito doente e quando ele ligava agente custava ouvi-lo.

⁵ OLIVEIRA, op. cit. p. 23.

todos sabíamos que era ele nos testando, ele já estava tão doente que não conseguia ir mais na empresa, então ele ligava⁶.

Observa-se que a CTBC rapidamente expandiu seus serviços passando do trabalho estritamente manual ao uso da tecnologia em um curto espaço de tempo.

A CTBC além da área de atendimento possuía também os Postos Telefônicos, o PS2 na Rodoviária, o PS1 João Pinheiro e o PS3 que inaugurou um pouco mais tarde na Av. João Pinheiro, 4020 conhecido também com 232. Nos postos haviam cabines telefônicas utilizadas pelos clientes para realização da ligação, o cálculo da ligação era feito manualmente em bilhete, como revela o depoimento da entrevistada:

...era tudo manual, tabela de preço era manual, tudo, ligava por telefone passava aí a gente copiava preço à preço, passava a porcentagem de cada um, agente fazia cálculo, tinha as planilhas só⁷.

O trabalho da telefonista era manual, realizava-se toda a tarefa em maior tempo e o controle sobre o trabalho e horários dava-se de forma diferenciada.

As escalas de horários eram enviadas mensalmente via malote para os Postos Telefônicos, havia um revezamento de horários, as trocas de horário eram realizadas entre as telefonistas, não havia nada documentado, as trocas eram feitas verbalmente, de comum acordo, o que atualmente dá-se com o conhecimento da coordenadora.

A empresa era extremamente rigorosa com horário, não era permitido atraso sob pena de voltar para casa e perder a remuneração do dia de serviço. Nesse sentido, o uso do uniforme também era obrigatório já que o mesmo era fornecido pela empresa.

O ritmo de trabalho seguia algumas regras, havia somente quinze minutos de descanso que eram pagos no início ou no final do expediente de

⁶ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

⁷ Idem.

trabalho, fora esse horário não era permitido deixar a posição de atendimento, salvo em casos de extrema necessidade.

Existia dentro da área de atendimento as monitoras que desempenham a função de fiscalizar os horários de chegada e saída, tirar dúvidas, passar algumas tarefas para as telefonistas, recebiam uma remuneração diferenciada e autonomia, eram extremamente rígidas e sem nenhuma flexibilidade.

As monitoras eram nomeadas como cargo de confiança, não existia um processo seletivo e só deixavam os cargos quando se aposentavam.

O depoimento de uma telefonista revela elementos acerca do papel dela:

Não havia no início da CTBC muito espaço, nem muito diálogo, não havia nenhum tipo de facilidade nem exposição de idéias. Éramos obrigados a cumprir aquilo que tinha sido colocado para nós⁸.

No que se refere a alguns direitos ou conquistas trabalhistas durante as décadas de 1970, não havia pagamento de horas-extras, convênio médico ou realização de dobras. Em última instância, o pedido de dobra era passado para a monitora chefe e essa avaliava a possibilidade, portanto, o que atualmente dá-se de forma mais flexível era totalmente rígido.

Quanto aos ganhos da telefonista, nos anos de 1980, existia basicamente o salário que ao final do ano chegava a dobrar no acordo coletivo. Com o passar dos anos foram agregados benefícios como vale-transporte, convênio médico e odontológico, vale-refeição entre outros.

...os benefícios sempre foram bons, sempre agente teve uma cobertura boa da empresa, tem o fundo integrativo que é muito bom, cobre o que a Unimed não cobre, vacina essas coisas, tudo veio sendo conquistado aos poucos. Por exemplo a remuneração dos tickets era muito boa, e recebia ainda ajuda com o transporte coletivo, e do convênio, complemento de salário que era agregado ao salário anualmente para as pessoas mais antigas da empresa⁹.

⁸ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.
⁹ Idem.

Observa-se no depoimento que os benefícios que foram conquistados ao longo dos anos é visto pela entrevistada como algo sempre presente, o que não ocorreu. Vale dizer que os elementos do presente são transportados a outros momentos pela entrevistada.

Outras conquistas também se modificaram com o tempo. A empresa na década de 1980 não fornecia lanche, apenas café e chá, depois de algum tempo a empresa passou a fornecer um lanche completo: café, chá, leite, pão e rosca, contratando assim uma funcionária para a cantina, que tinha a função de servir o lanche.

Em meados de 1995, o sindicato passou para empresa que por Lei, as telefonistas passariam a trabalhar cinquenta minutos e descansar dez minutos, pois devido à algumas investigações descobriram ruídos que prejudicariam a audição.

Com a chegada da tecnologia, e a era da informatização, várias foram as transformações. Os ruídos prejudiciais à saúde diminuíram e já era possível uma identificação do cliente, além da possibilidade de atender outras regiões, pois manualmente atendia-se poucas cidades. A era da informática contribuiu para expansão dos serviços e da empresa CTBC.

Mesmo já informatizado, houve a necessidade de manter uma posição de atendimento manual para que se tornasse possível atender as cidades que ainda não possuem DDD, a cidade de Vazamor foi a última a receber o DDD e assim a máquina manual foi desativada e passou a fazer parte do centro de memória.

A chegada da informatização e do SIPT (novo sistema informatizado) trouxe benefícios para as telefonistas, pois com o novo sistema os ruídos diminuíram, já não se trabalhava tanto com os braços e houve uma considerável melhora quanto a postura. Porém passa despercebido o fato de que a informatização possibilitou um maior número de cidades a serem atendidas e conseqüentemente a possibilidade de atender um número maior de clientes.

*O SIPT veio facilitar nosso atendimento, porque o SIPT vinha no monitor o cliente, vinha o que ele queria e no entanto não tinha barulho, não tinha ruído e facilitava até na conexão dele com a necessidade dele*¹⁰.

As monitoras receberam o treinamento da nova forma de atendimento e posteriormente passaram para as telefonistas que se interavam com o processo. O novo sistema trouxe mudanças, as telefonistas passaram a ser atendentes e as coordenadoras passaram a ser supervisoras que desempenhavam a função de repassar feedback às atendentes acerca de seu desempenho, houve, nesse momento, o início de um contato mais próximo entre atendentes e supervisoras. Um contato que não existia entre telefonistas e monitoras.

A empresa CTBC não possuía uma metodologia de demissão como se tem nos dias atuais, as pessoas que trabalhavam na empresa se sentiam seguras, acreditavam que o emprego seria para a vida toda. Apontando esse aspecto tem-se o depoimento:

*...a CTBC não tinha esse processo de demissão com tanta frequência, era uma coisa garantida, era um serviço estável, sabe de estabilidade*¹¹.

Em 1977 nasce a primeira CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), e a partir disso acontece anualmente a SIPAT – Semana de Prevenção de Acidentes, que engloba palestras de prevenção de doenças, de segurança no trânsito e laser através da realização de campanhas nas ruas, com intuito de conscientização dos associados.

1.1 A CTBC e o Discurso de Empresa Rede

Em 1989, foi implantada na CTBC, um projeto que se chamou de empresa rede com uma metodologia própria na Algar que abriu espaço para

¹⁰ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹¹ Idem.

que os associados pudessem expor suas idéias, era apresentado para os associados uma nova forma de gerenciar uma empresa, um novo caminho a seguir, mais liberal, mais flexível com maior liberdade de expressão. Nesse sentido, algumas medidas foram tomadas na tentativa de fazer com que o associado passasse a participar e se comprometer de forma mais concreta ao processo produtivo. O depoimento da telefonista revela:

A CTBC nessa época deu um livro para cada associado sobre a empresa rede, éramos obrigados a ler, pois eles iriam fazer questionamento de cada item do livro à qualquer momento, era necessário ler esse livro na íntegra¹².

Como se observa o processo não foi tranquilo, uma vez que os associados viam-se obrigados e pressionados a fazer leituras com o intuito de compreender e que significava sua função dentro da nova estrutura.

O princípio da empresa rede era migrar da estrutura piramidal para a estrutura-rede e levar os talentos humanos a evoluir de cultura de emprego para cultura de comprometimento, onde os problemas da empresa são de todos o que torna necessário o comprometimento do grupo, que é sustentado por princípios e valores. A nível nacional, esse é um momento de transformações nas relações de trabalho, pois o funcionário deve tornar-se parte da empresa e defendê-la a qualquer custo.

Na cultura de comprometimento, os Recursos Humanos (que considero trabalhadores robotizados) é substituído por talentos humanos, trabalhadores com liberdade de criação. O empregado deixa de ser empregado e passa a ser associado, pois há uma relação de parceria, o chefe passa a ser coordenador, ou seja, é apenas o facilitador. Cabe a ele apenas coordenar o trabalho de uma equipe e não impor ordens. O trabalho passa a ser realizado em conjunto independente do cargo, existe aí uma gestão participativa. É necessário ter objetivos claros, ter cuidados ao admitir e ao demitir, investir em treinamentos e formação, agir com transparência, ordenar performance dos associados, dar oportunidades aos talentos, entre outros.

¹² Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

O “talento” na empresa rede deve apresentar um perfil moderno que o classifique como pessoa pró-ativa, possuidor de:

- Espírito empreendedor;
- Criatividade;
- Espírito de equipe;
- Pensamento estratégico;
- Visão sistemática;
- Idéias claras;
- Flexibilidade;
- Responsabilidade;
- Produtividade;
- Senso de economia;
- Delegação;
- Liderança educadora;
- Participação;
- Dinamismo;
- Coragem;
- Fé;
- Paixão;
- Convicção;
- Autoformação;
- Culto a perpetuidade da empresa;
- Respeito às políticas e normas;
- Respeito a orçamentos;
- Cumprimento de prazos e compromissos;
- Não defesa de causas próprias.

Essas são algumas das qualidades que o “talento” deve possuir dentro da empresa-rede, ou seja, ele deve dedicar-se totalmente ao trabalho e neste, empenhar-se, ao máximo, para ser produtivo e defender os interesses da empresa em detrimento dos seus próprios interesses.

Desse modo,

A Empresa-Rede traduz-se em nova concepção empresarial, na qual a estrutura é dividida em centros de resultados que funcionam como pequenas empresas dentro de um grande empresa. A gestão é participativa, com um modelo cultural baseado no comprometimento dos talentos humanos. A cultura de comprometimento é a base da organização e é sustentada por fortes princípios e valores eleitos e praticados por todos os níveis da empresa. É, acima de tudo, um exemplo de mudança que o grupo Algar está dando ao nosso povo e ao nosso país, como contribuição à modernidade¹³.

A estrutura Empresa Rede apresentada por Cícero e adotada pela Algar, pode ser de extrema qualidade, mas com certeza está longe de ser aplicada dentro da empresa, cria-se toda uma expectativa de empresa modelo, mas no momento da aplicação as regras ficam subentendidas de modo que na teoria essa filosofia é bem explicada mas não é colocada em prática ao pé da letra.

A empresa não consegue os objetivos propostos e os funcionários ou parte deles, também não se propõe a assumir tal papel pois possui outros valores e pensa o trabalho de forma diferenciada da empresa.

Um comitê de associados (termo utilizado pelo projeto Empresa-Rede para definir o funcionário não mais como empregado, e sim, como associado da empresa por ser o trabalho realizado em equipe) foi implantado no interior da empresa, em parceria da diretoria da CTBC o que possibilitou uma aproximação, um elo maior com os associados onde esses passam a expor mais suas idéias.

O papel do comitê é ouvir e levantar as necessidades dos associados nos locais de trabalho e negociar com a Direção da Empresa, por ocasião do dissídio coletivo, estabelecendo a verdadeira negociação

¹³ PENHA, Cícero Domingos. *Empresa Rede, uma nova forma de gestão*. 4ª ed. Algar S/A Empreendimentos e Participações. 1999. p. 99.

direta, ou seja, aquela feita entre as partes, verdadeiramente interessados, com base nas necessidades das pessoas, e levando em consideração a realidade da Empresa, seus limites, seu negócio, seu orçamento, enfim, seu tamanho e suas condições de caixa.

O comitê deve, ainda, como parte do seu papel, contribuir na administração geral da empresa, zelando pelo cumprimento das normas e políticas, auxiliando os programas gerais da organização, tais como melhoria da qualidade, melhoria da comunicação, redução de custos e eliminação de desperdício¹⁴.

Ao comitê de associados era dado o papel de contribuir com a administração, mas também, de negociar com a direção algumas reivindicações, como revela o depoimento:

As nossas conquistas maiores foram através do Comitê de Associados que tinham reuniões mensais com a diretoria e levaram para a diretoria as nossas reivindicações que na maioria das vezes eram aceitas¹⁵.

O comitê, embora possua características diferenciadas, exercia, de alguma forma, a função dos sindicatos uma vez que esses são associações criadas pelos operários em defesa de um salário e uma jornada de trabalho digna. Cabe ao sindicato fornecer meios de resistência na sua luta contra os excessos do capitalismo que acaba por explorar a classe do proletariado, pois com a introdução das máquinas houve um número grande de desempregados o que gerou mão de obra excedente que acabou por fortalecer ainda mais o capitalista, que a partir de então, passou a gerar um salário ainda mais humilhante aos operários, além de submetê-los à uma jornada maior de trabalho com intensivas horas extras.

Os sindicatos têm como finalidade primeira impedir que os níveis salariais coloquem-se abaixo do mínimo necessário para manutenção e sobrevivência do trabalhador e sua família¹⁶.

¹⁴ PENHA, op. cit. (nota da contra-cap)

¹⁵ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹⁶ ANTUNES, Ricardo C. *O que é sindicalismo. O advento do capitalismo e o papel dos sindicatos*. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 12.

O sindicato é, na maioria das vezes, visto com interesses políticos que acabam por deturpar sua função real e contribuir para o entendimento entre empregador e trabalhador, é missão do sindicato representar por Lei os trabalhadores, conquistar melhorias nas condições de vida. O sindicato é o representante da classe operária contra o abuso capitalista.

Quanto a ação de um sindicato que contribuisse com as reivindicações das telefonistas frente a CTBC, tem-se o SINTEL (Sindicato das Telecomunicações) que, segundo depoimentos possuía uma atuação em momentos anteriores à terceirização.

O sindicato era bem presente nas assembléias e nas manifestações, tudo era de comum acordo, não que seja uma rebelião, uma coisa assim de confronto, não colocava a gente contra a empresa, mas mostrava pra gente o que eles podia oferecer¹⁷.

Durante a terceirização fomos assistido o tempo todo pelo sindicato, eles estavam sempre presente fazendo as intermediações entre associados e a diretoria, passava para nós uma segurança e nos mantinha sempre informados dos acontecimentos¹⁸.

Como se observa, ainda que de forma tímida, o sindicato procurou estar presente em momentos decisivos, embora seja questionáveis sua ação.

1.2 O Processo de Terceirização

Pode-se entender por terceirização do trabalho o aproveitamento de todo o tempo disponível do trabalhador, sem que haja espaço para a ociosidade, sem que se tenha o desperdício do tempo.

Esse processo de disciplinarização pode ser pensado com a chegada da industrialização, em que as máquinas passaram a disciplinar o trabalho através

¹⁷ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹⁸ Idem.

do horário estabelecido para início e término da realização das tarefas cronometradas pelo relógio¹⁹.

A terceirização não aconteceu de uma única vez, foi um processo lento, realizado por partes, o primeiro serviço a terceirizar foi o 103 em outubro de 1999 e, posteriormente, em setembro de 2000 o serviço 101, 108 e 102.

O processo de terceirização dentro da empresa CTBC, se deu de forma gradativa, o último serviço a terceirizar na área de atendimento foi o 101 serviço de completamento de chamadas. O processo de terceirização traz consigo um enorme mistério sobre o amanhã do trabalhador e quase sempre é recebido com um certo receio.

Dentro do serviço 101 essa espera permaneceu por quase dois anos e esse mistério trouxe inúmeras incertezas ao trabalhador, pois por quase dois anos esses trabalhadores esperaram pela terceirização e sofreram com o incerto, era algo temido por todos e quando esse processo se findou o pânico tomou conta dos trabalhadores.

O processo de terceirização é doloroso no sentido das enormes perdas, é extremamente revoltante perder algo conquistando ao longo de muitos anos de luta. A terceirização trouxe consigo o desemprego para uns, a redução de salários e benefícios para outros, enfim uma mudança extrema na vida do trabalhador.

Dentro de um processo de terceirização o trabalhador perde, a todo tempo, a começar pelo salário e benefícios reduzidos, há mudança no horário de trabalho que deixa de se trabalhar cinquenta minutos e descansar dez para dar lugar ao novo processo onde se trabalha três horas descansa quinze minutos e trabalha mais duas horas e quarenta e cinco minutos. Nota-se nitidamente o enorme prejuízo ao qual se submete o trabalhador devido à implantação da terceirização, o nível de vida do trabalhador sofre uma enorme mudança e isso acaba afetando não só o trabalhador como também aqueles que estão a sua volta.

¹⁹ THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e o capitalismo industrial. In: Costumes em comum, estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 267-304.

Para a empresa a terceirização é vista com outros olhos, pois através desse processo a empresa tende a economizar, pois os trabalhadores passam a ganhar menos e de certa forma a produzir mais o que gera maior porcentagem de lucros para a empresa. O processo de terceirização visa a economia e o lucro acima de tudo porém, devido a esses fatos consegue gerar um maior número de empregos.

Quando começou a pipocar os primeiros sinais de uma possível terceirização, os associados começaram a temer pelo desemprego e perderam a estabilidade.

Agente achava que a terceirização jamais aconteceria, pois pensando em CTBC e naquela quantidade grande de associados e de uma demissão em massa, e do pouco que sobramos sobre demissões, acreditávamos que seria apenas uma rádio peão, mas começou a formigar que havia uma proposta de terceirização que já se encontrava em andamento, mas tudo ainda estava debaixo dos panos, não falaram sobre isso com a gente, tudo que sabíamos era da rádio peão que não podia se confiar tanto, sendo assim permanecemos na expectativa por algum tempo mas logo veio a confirmação, a nossa maior preocupação era saber se seríamos ou não aceitos na nova empresa²⁰.

Quando começou a pipocar os primeiros sindicatos de terceirização, se pretendia terceirizar toda a área de atendimento, o que de fato veio à acontecer, mas não da maneira prevista.

A empresa abriu espaço para que os associados decidissem se gostaria ou não de serem remanejados para a outra empresa, após o acerto com a CTBC.

Houve uma minoria de associados demitidos, alguns não quiseram ser remanejados, e os demais foram contratados pela ACS Call Center.

As pessoas que foram remanejadas para ACS sentiram algumas mudanças como o rebaixamento do salário e diminuição do valor do vale-refeição e o fim do anuênio, outros benefícios como auxílio babá, convênio médico e odontológico, entre outros, foram mantidos.

²⁰ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

O processo de terceirização causou insatisfações, demissões e angústias aos funcionários que viveram esse momento na empresa como se tem no depoimento:

Ficamos meio angustiados, mas o desemprego estava grande e a idade também não ajudava, então a gente se sujeitou a um salário menor e a perda do convênio, por exemplo na CTBC eu ganhava 722 reais quando fui para ACS passei a ganhar 304 reais, houve no meu padrão de vida uma mudança considerável, mas era aceitar ou ficar desempregada, então preferi aceitar²¹.

Pode-se pensar que a terceirização não trouxe benefícios para os associados, pois perderam benefícios já adquiridos, ao contrário da empresa que obteve lucros com a redução de benefícios e conseqüentemente eliminação de gastos.

Na época das demissões tanta gente comentava do fato da CTBC estar pagando rios de dinheiro por conta dos acertos, mas eu mesma falei dentro de um mês a dois meses a CTBC recuperará tudo isso devido a não ter mais encargos com associados²².

A terceirização acabou com os sonhos de muitas mulheres que viam a CTBC como a melhor empresa para se trabalhar. Para muitas trabalhar na CTBC era a realização de um sonho.

²¹ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.
²² Idem.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS DA INFORMATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO

2.1 O Cotidiano da Telefonista e as Transformações no Trabalho

Ao longo do século XX, especialmente nas três primeiras décadas as mulheres buscaram um lugar na sociedade, procurando ocupar postos de trabalho fora do espaço doméstico, rompendo com valores da época que diziam:

O lugar da mulher é o lar, e sua função consiste em casar, gerar filhos para a pátria e plasmar o caráter dos cidadãos de amanhã¹.

Dentro dessa ótica, não existiria realização possível para as mulheres fora do lar.

Com o passar dos anos, ao custo de intensas lutas de diferentes movimentos as mulheres foram conquistando o seu espaço, e portanto o seu lugar de destaque na história.

Desse modo, a mulher passou a ocupar outras funções na sociedade, passou a trabalhar fora de casa, no entanto, persistiram “as desigualdades entre as funções desempenhadas por homens e mulheres, que os identificaram ou com a rua ou com a casa”² e, assim, as “atividades masculinas foram mais reconhecidas que as exercidas pelas mulheres, razão pela qual foram dotadas de poder e de valor”³.

¹ MALUF, Marina; MOTT, Maria Lúcia. Recônditos do mundo feminino. In: *História da vida privada no Brasil*. 1998. vol. 3. p. 374.

² Idem, Ibidem, p. 380.

³ Idem. Ibidem, p. 380-381.

Defrontando-se com tantos obstáculos, enfrentando preconceitos a mulher, aos poucos, veio conquistando o seu lugar e assumindo papéis importantes na história, tornando-se, de alguma forma reconhecida e capaz para assumir funções até, então, destinadas apenas aos homens. Nessa perspectiva, a regulamentação do trabalho da mulher, após os anos 1930 foi de vital importância, pois conquistou-se alguns benefícios como férias, descanso semanal remunerado e jornada de oito horas, entre outras.

A partir, então, das obrigações acima, têm-se uma possibilidade de olhar para a mulher e seu papel dentro da empresa de telecomunicações CTBC.

Dentro do grupo Algar, as mulheres assumem um papel de destaque, cabe a elas a função de serem telefonistas⁴, pois ouvir uma voz feminina do outro lado da linha agradava bem mais do que ouvir uma voz masculina, a voz da mulher é mais suave, dócil e meiga, e passa ao cliente uma maior tranquilidade.

...antigamente o sonho de toda mulher era trabalhar na CTBC, e a CTBC só admitia mulher, não havia homens, principalmente nas posições de atendimento⁵.

Nesse sentido, tem-se que:

O trabalho em "salas brancas" na microeletrônica exige uma qualificação específica, não formal. Ela se refere ao que há de mais próprio na natureza humana feminina: habilidade, desteridade, atenção, paciência, calma⁶.

A empresa tinha, sem dúvida, uma preferência pelas mulheres, considerava o sexo frágil capaz de uma maior aceitação das imposições feitas,

⁴ Segundo a autora Lise Roy: "... No setor industrial, localizamos também os 'guetos' que se mantêm: limpeza, serviços administrativos, telefonia, etc. O comércio e os serviços privados são fortemente empregadores do trabalho feminino". (p. 61)

⁵ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

⁶ ROY, Lise. *O modo de ser mulher trabalhadora na reestruturação positiva*. A inserção feminina no mercado de trabalho e sua qualificação. Campinas-SP: Alínea, 1999. p. 77.

que acabava por controlar a vida dos funcionários não só dentro da empresa mas também fora dela.

Acerca da contratação de mulheres em determinadas atividades e empresas, pode-se observar, segundo Lise Roy que:

Na década de 1960, principalmente pela expansão industrial no país com o desenvolvimento da produção taylorizada, a força de trabalho disponível constituía-se basicamente de camponeses recém-chegados do campo e, dentre eles, a mulher. Essa mulher contribuiu para que se delineasse o perfil de "força de trabalho ideal" e de pouco custo para a produção: jovem, sem encargos familiares, pouco alfabetizada na sua maioria, mas que, em contrapartida, não apresentava no trabalho algum desejo reivindicatório e manifestava com seu novo status de "operária"⁷.

Após serem contratadas passavam por um treinamento oferecido pelas próprias colegas, onde aprenderiam a atender e a realizar as funções de uma telefonista. Era comum que telefonistas fossem nomeadas pela empresa para passar treinamento para as pessoas que estavam sendo admitidas no quadro de funcionários da empresa.

Fui remanejada várias vezes para cobrir férias nos postos telefônicos, para passar treinamento quando veio a existir o PS3, quem passou treinamento foi nós, já atendentes de outros tempos⁸.

O setor do tráfego era responsável por completar as chamadas solicitadas o que chegava a ter uma demora de até 6 horas para que fosse possível completar a ligação devido ao fato de ser tudo feito manualmente e por depender de outras centrais.

Quando o cliente solicitava uma ligação, era função das telefonistas fazer tentativas para completar a chamada que podiam levar horas ou mesmo dias, posteriormente tinham que retornar ao cliente com uma prévia posição da situação, que acabava deixando os clientes irritados com a demora.

⁷ ROY, op. cit. p. 62.

⁸ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia 2002.

Era função da telefonista ser calma, tratar bem os clientes, não era permitido que as telefonistas se irritassem com os eles, era função apenas ouvir, ser prestativa e tentar solucionar o problema do cliente o mais rápido possível, independente do que eram obrigadas a ouvir.

Contra o assinante desagradável, a reação agressiva não tem mais chances de se exteriorizar do que contra a controladora, precisamente por causa do controle exercido. Proibição de responder agressivamente, proibição de desligar, proibição de irritar o outro fazendo-o esperar indefinidamente... a única solução autorizada é reduzir o tempo da comunicação e empurrar o interlocutor para desligar mais depressa. De maneira que a única saída para a agressividade, aliás bem restrita, é trabalhar mais depressa. Eis aí um fato extraordinário, que conduz a fazer aumentar a produtividade, exasperando as telefonistas. De modo que não é tanto exortando-as a trabalhar rápido mas provocando irritação e a tensão nervosa nas telefonistas, que a controladora pode obter melhor rendimento⁹.

As telefonistas eram assediadas por telefone, e cabia a elas apenas comunicar ao cliente que estava desconectando a ligação. Os clientes acabavam por se irritar com a maneira de agir das telefonistas e acabavam direcionando para um tratamento vulgar, chegavam a ligar horas seguidas pronunciando palavrões e fazendo propostas um tanto vulgarizadas.

A telefonista era muito discriminada, telefonista parece que, era tipo assim, nossa lá trabalhava só mulher, telefonista não presta, telefonista não vale nada porque conversa com todo mundo, é desse tipo, era muito discriminada, as telefonistas é muito discriminadas porque conversava com homem, porque trabalha à noite, a gente se sente muito baixa as pessoas discriminam muito a gente¹⁰.

Pode-se notar pelo depoimento da telefonista que, enquanto mulher havia a desvalorização de seu trabalho e à sua função era dado caráter depreciativo de extremo preconceito.

O atendimento era realizado vinte e quatro horas por dia, portanto, havia telefonistas que trabalhavam no período da manhã, tarde, noite e madrugada,

⁹ DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*: estudo da psicopatologia do trabalho. Trad. Ana Izabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira. 5ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992. p. 103.

¹⁰ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

interferindo assim na vida particular das telefonistas. Não havia na empresa nenhuma flexibilidade, os trabalhadores que atuavam no período noturno, na área de atendimento, não podiam voltar para casa, dormiam num quarto na própria empresa, conforme revela o depoimento abaixo:

Eu entrei em 1981 no posto telefônico e em agosto de 1985 eu fui remanejada para a Central de Atendimento no período da noite, eu era recém-casada, eu fiquei no período da noite pousando na empresa, só pousava em casa de sábado para domingo porque minha folga era no sábado, então eu fui submetida a esse horário e na época eu percebia que era assim tipo uma coisa pressionando, que se eu estivesse insatisfeita que eu sáisse, porque a gente era sujeita à tudo isso lá¹¹.

Nota-se nitidamente o controle que a empresa exercia sobre a vida particular das telefonistas, que não podiam casar, não podiam levar namorados na porta do trabalho. A empresa antes de 1985 não aceitava o casamento, quando alguma telefonista resolvia se casar pediam a demissão ou eram demitidas.

A empresa não permitia o casamento, não permitia a gravidez dentro da empresa e se casassem eram mandadas embora antes de ficarem grávidas¹².

Essa posição levava as telefonistas a se casarem com mais de 40 anos, o que acabava acarretando numa prole tardia.

Tal situação pode ser observada também em outros setores e outras localidades. Segundo a autora Lise Roy:

Em alguns setores, ainda nos anos 70, era admissível a mulher ser demitida ao se casar, conforme relatos de trabalhadoras de indústria química da região de Campinas¹³.

¹¹ Depoimento de telefonista (A) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹² Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹³ ROY, op. cit.

As telefonistas não podiam estudar devido ao revezamento de horários.

Eu fiz vestibular para Economia, passei na federal, tentei mudar o meu departamento para mim fazer faculdade, tranquei a matrícula por um ano e não consegui fazer, perdi minha vaga na UFU por causa do trabalho¹⁴.

As telefonistas viviam em função da empresa e se afastavam cada vez mais dos familiares, quase não participavam de reuniões familiares devido as constantes mudanças de horários e não possuíam muito tempo para o lazer.

...Eu não tenho lazer, dificilmente eu vou ao clube, eu gosto muito de ir ao clube mas dificilmente eu vou, eu não tenho lazer, o lazer ficou para trás, o dia que eu tenho de folga eu fico para mim descansar, eu fico em casa quietinha e não mexo com nada, porque eu sinto muito cansada, eu canso muito, minha cabeça tá cansada, então aquele dia que eu tenho de folga eu não gosto de sair de casa, eu canso mais, então as vezes, quando estou de férias eu aproveito bastante, vou ao shopping com minhas filhas, vou ao cinema com elas, a gente vai ao clube, passeio um pouco, fora disso eu não tenho lazer¹⁵.

As telefonistas enfrentam problemas com a saúde física, enfrentam os ruídos da ligação o que acaba por contribuir para problemas auditivos ao longo dos anos e enfrentam problemas de tendinites devido a movimentos repetitivos.

As telefonistas eram controladas o tempo todo. No ambiente de trabalho não podiam conversar, no horário do lanche se revezavam de modo que a posição nunca ficava sozinha, a relação era extremamente distante, o contato era apenas profissional.

O horário de intervalo era assim, uma sentava para a outra e a outra ia, a gente nunca deixava uma posição de atendimento vazio, havia um revezamento¹⁶.

Acerca dessa forma de organização tem-se que:

¹⁴ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

Por meio de tudo isso – pela divisão de trabalho, supervisão do trabalho, multas, sinos e relógios, incentivos em dinheiro, pregações de ensino, supressão das feitas e dos esportes – formaram-se novos hábitos de trabalho e impôs-se uma nova disciplina de tempo¹⁷.

Fora o horário destinado ao lanche que era de 15 minutos, não se podia levantar da posição salvo em casos especiais onde as telefonistas comunicavam com as monitoras e essas determinavam o horário que isso seria possível, caso já houvesse outras na frente se fazia necessário deixar o nome anotado na planilha e aguardar a sua vez.

As telefonistas além do atendimento impecável que eram obrigadas a exercer, escreviam muito, pois os bilhetes (ficha que continha o horário de início e final da ligação) eram escritos manualmente, o que sem dúvida as fazia disponibilizar de um tempo maior para cada atendimento, com o passar dos anos os bilhetes foram substituídos por uma máquina chamada CBU, isso veio a facilitar o serviço da telefonista ou substituí-la, pois a telefonista passou a atender um número maior de chamada num tempo menor de serviço. A tecnologia já começava a dar os seus primeiros passos.

Com isso, as telefonistas foram, aos poucos, sendo desvalorizadas, já não eram tão importantes, pois não detinham todo o saber, pois tudo já estava sendo informatizado. As telefonistas deixaram de ser a peça fundamental, pois esta função foi ocupada pelos computadores.

Observa-se que a informatização também o “saber fazer” vai sendo expropriado, desqualificando a função:

...a questão que se colocava para eles não era a de uma resistência cega e instintiva diante da introdução das máquinas pelos patrões, mas apontava para o conteúdo político de uma tecnologia que os expropriava de seu saber específico, desqualificava seu ofício e transformava radicalmente as relações sociais de produção¹⁸.

¹⁷ THOMPSON, op. cit., p. 297.

¹⁸ RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é Taylorismo*. 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

As telefonistas enfrentaram todo o processo de terceirização e se submetiam a acompanhar mais uma mudança que contribuiu, sem dúvida, para um baixo padrão de vida, enfrentado não só por elas mas por todos à sua volta.

Nessa perspectiva, a terceirização trouxe também a insegurança, pois o desemprego parece estar sempre à porta.

Enquanto eu tiver dentro da empresa eu vou dar tudo de mim para acompanhar essas mudanças todas, só que eu não espero muito de mim dentro da empresa não, porque esse negócio de terceirizar essas terceirizações que estão acontecendo a gente tá, a gente não tem mais segurança no trabalho você tá ali mas está pensando assim, qualquer momento a empresa vai me despedir, me mandar embora porque tá terceirizando tudo, igual aconteceu em outubro/99 que terceirizou, a maior parte do pessoal foi muito chateado, contrariado com essas terceirizações e você não tem mais segurança no trabalho, você tá ali, você tá assim, quando eu tiver aqui eu vou dar tudo de mim prá estar aqui, mas você tá sempre assim, eu não vou estar aqui amanhã, você não tem mais estabilidade no emprego a gente não espera mais muito disso aí!¹⁹

O processo de informatização do trabalho veio sob a alegação de acelerar o atendimento ao cliente, e assim a empresa adotou um novo sistema conhecido como reconhecimento de fala onde o cliente acessaria somente um número (0800-342002) para telefonia fixa e outro (0800-341405) para a telefonia móvel, a secretária eletrônica discorre todas as opções e o cliente solicita aquele que supre as suas necessidades. Esse sistema fez com que todos os serviços, 101, 108, 102, 103, 1405, oferecidos pela empresa fossem acionados por uma única porta de atendimento.

Tal sistema passou por inúmeras manutenções, reformulações, pois no início não entendia o que o cliente solicitara, qualquer ruído atrapalhava a escolha solicitada, mas com o passar do tempo o sistema superou suas falhas e mais uma vez o trabalho humano estava sendo substituído.

Inicialmente, houve resistência por parte dos clientes que não se adaptaram ao novo sistema, devido às suas deficiências e, ainda, que não se adaptaram a falta de calor humano.

¹⁹ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

Uma vez eu atendi uma senhora que estava muito nervosa, pois estava já a horas tentando chegar ao serviço de chamada interurbana e não estava conseguindo pois o cachorro dela latia e a máquina mandava ela para outros serviços²⁰.

Os clientes, de forma geral, não estavam acostumados a tamanha tecnologia e ficavam nervosos pelas falhas constantes do sistema, mas a empresa não se preocupava com isso, para a empresa era falta de adaptação e com o tempo todos se adaptariam ao novo método de atendimento adotado. Os atendentes eram treinados a divulgar que o novo sistema era inovador, de última geração e que todos deveriam acompanhar o progresso. A CTBC havia investido muito nesse sistema, além do que ele poderia substituir o trabalhador, contendo despesas com a folha de pagamento e tarifas trabalhistas, como o FGTS entre outros.

Acerca dessa forma de atendimento, pode-se pensar que houve uma reorganização do trabalho uma vez que as

inversões tecnológicas de altíssimo custo (...) necessitam do envolvimento subjetivo e ideológico dos trabalhadores de tal modo a estarmos todos impregnados, acriticamente, dos dogmas da eficácia e da mais profunda concepção de produtividade²¹.

A CTBC alterou a organização do trabalho, as telefonistas passaram a ser vigiadas através dos computadores, tudo passou a ser registrado pelo computador, todo o tempo passou a ser cronometrado. Tal vigilância pode ser entendida como uma violência externa mas, principalmente, como a internalização do controle pela trabalhadora conforme argumenta Dejours:

O eixo central dessa violência do poder baseia-se no estado permanente de poder ser controlado. Não se pode imaginar uma disciplina mais eficaz ou perfeita que a existente, pelo fato de se poder ser controlado a qualquer momento, sem mesmo saber em que momento esse controle é exercido. De certo modo, é a construção

²⁰ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

²¹ FERRARI, Terezinha. A sincronia just in time: uma crítica ao modo de fazer contemporâneo. In: *Lutas Sociais*. São Paulo, nº 7 – 1º semestre 2001, p. 31.

*artificial de um autocontrole. Pois ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo*²².

As telefonistas passaram, assim, a serem vigiadas através da produtividade e da qualidade, realizadas pelas supervisoras. É através da escuta que se avalia a qualidade do atendimento e através da produção, do tempo produzido se avalia a produtividade do associado. Portanto, os associados são submetidos ao controle da supervisão. A avaliação do associado depende exclusivamente de uma outra pessoa apta ou não para desempenhar a tarefa, ficando assim o associado a mercê do “bom humor” da supervisão naquele dia, uma vez que não há algo concreto que possibilite essa avaliação a não ser a subjetividade do avaliador.

Se o chefe do controle estiver de “mau-humor”, haverá sempre qualquer coisa para comentar. Seja que a linguagem correta não foi usada, seja que a resposta foi muito demorada, seja que foi muito curta. Acabamos com torcicolo, de tanto controlar o chefe do controle.

*Há um verdadeiro terror por causa dessa escuta da controladora que dá notas que ficam registradas num relatório indestrutível*²³.

As telefonistas agora conhecidas como atendentes sofrem uma transformação radical no ritmo do trabalho, pois foram obrigadas a se submeterem à novas regras extremamente rígidas, onde se cronometra o tempo de produção do atendente e o tempo que se deixa de produzir.

A nova forma de organização estava voltada para a produção 100%, estava voltada para o mercado da competição e da produção acelerada. Mas, a informatização, a tecnologia veio seguida do processo de terceirização do trabalho, o que acarretou outras transformações no cotidiano da telefonista.

²² DEJOURS, C. op. cit., p. 101.

²³ Idem, Ibidem, p. 98.

2.2 A ACS Call Center e o Papel do Trabalhador

Para entender o processo de terceirização e as transformações ocorridas no trabalho da telefonista faz-se necessário compreender o funcionamento da empresa ACS Call Center responsável pelo atendimento após a terceirização.

A ACS Call Center idealizada em 1998, iniciou suas operações em 04 de janeiro de 1999. A empresa possui área própria para atuar no mercado de marketing oferecendo o serviço de atendimento ao cliente à várias empresas localizadas nos grandes centros urbanos, o ambiente é arejado, e toda a área possui ar condicionado que auxilia na proteção do equipamento, as cadeiras são confortáveis e o equipamento, à medida do conveniente, é oferecido adequadamente. Cada atendente possui seu próprio red-set (fone de ouvido), a empresa oferece documentos de apoio nem sempre atualizados o que dificulta o trabalho do atendente. Há na instalação da empresa banheiros amplos e com câmeras colocadas a pedido do associado, sistema contra roubos dentro da empresa mas que ainda não se encontra em funcionamento.

A empresa oferece sala de ginástica e aquecimento vocal sobre orientação de fisioterapeuta e fonoaudiologia, onde se trabalha a voz, a postura e o alongamento que auxilia nas doenças físicas do corpo, porém é um projeto que deixa a desejar, pois é oferecido diariamente por 10 minutos o que deixa em dúvida sua eficácia. Além do que, o aquecimento da voz deveria ser realizado antes da atendente iniciar o seu trabalho e não horas depois como acontece.

No interior das instalações existe um único *coffee* que oferece lanche para toda a empresa. Trata-se de uma lanchonete terceirizada, não há como “brigar” pelos preços abusivos, pois não se tem, dentro da empresa, nenhum concorrente o que acaba fazendo o trabalhador gastar mais que o necessário com sua alimentação, embora a empresa ofereça café, chá, leite e pão, conquistado pelo Comitê de Associados recentemente, após de uma longa espera.

O Comitê de Associados vai atrás, eles procura benefício para os atendentes até porque eles são atendentes²⁴.

O anfiteatro possui um amplo espaço e foi construído para momentos de confraternização, geralmente para premiações conquistadas pela empresa como por exemplo, o título de ser uma das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme se divulga no site da empresa.

O reflexo desse ambiente amistoso e criativo, em que o funcionário é estimulado a dividir responsabilidades, a traçar metas desafiadoras e a repensar constantemente sua atividade, é levado aos clientes pela qualidade dos serviços prestados²⁵.

As confraternizações são utilizadas pela empresa como um meio descontraído de passar as normas da empresa de uma forma mais sutil, mais amena.

A empresa possui um estacionamento amplo que pode ser usado pelo associado, basta preencher uma ficha com dados pessoais, não há nenhum pagamento de taxas extras pela utilização do estacionamento e nenhum distinção por cargos ocupados. Possui também salas específicas de treinamento equipadas com computadores que possuem os programas da empresa destinados a treinamentos de novos associados e ao processo de adaptação dos mesmos, que pode ser entendido como uma despersonalização do trabalhador.

A empresa investe muito no trabalhador, ou melhor, em sua rentabilidade, oferecendo aos mesmos cursos altamente qualificados com duração de horas ou mesmo dias. Nesses cursos são oferecidos apostilas com conteúdo a ser ministrado onde se trabalha o interesse da empresa e onde se consegue facilmente transmitir ao trabalhador dos "dogmas" da empresa. A empresa, através desses cursos, passa uma imagem de investimento pessoal para o trabalhador e um melhor aperfeiçoamento, mas pode-se perceber que, são cursos extremamente técnicos destinados a um atendimento

²⁴ Depoimento de atendente (C) 3 anos na empresa – Uberlândia, 2003.

²⁵ Fonte: Site da empresa CTBC – www.ctbctelecom.com.br

personalizado. O atendente é obrigado a usar a fraseologia adotada pela empresa, ou seja, as respostas aos clientes são sempre padronizadas, treinadas o que parece coibir o trabalhador impedindo de formular respostas de acordo com a necessidade do cliente ou do momento em que é questionado.

Desse modo, os treinamentos acabam por prover um trabalhador robotizado, de acordo com interesses da empresa. Esses treinamentos são obrigatórios e ministrados fora do horário de trabalho e não é tido como hora extra. Dependendo do tempo de duração é oferecido um lanche ou almoço simples fornecido pela lanchonete que atende dentro da empresa e, portanto, acarreta um custo menor para o mesmo.

Os cursos, geralmente, são oferecidos por empresas especializadas que possibilitem um treinamento “qualificado”, mas pode-se pensar que o mesmo tem como principal finalidade despertar o robô adormecido, que leva o trabalhador a dar o melhor de si, vestir mesmo a camisa da empresa.

Os treinamentos acabam por se igualar ao segundo princípio de Taylor: “Selecionar cientificamente, treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador”²⁶.

Tem-se ainda acerca desses treinamentos que:

através de imagens peculiares e frases de duvidosa profundidade filosófica os trabalhadores são levados a construir um novo modo de ser e de pensar como espírito “vencedor” através do impacto produzido por imagens e atitudes que “impulsionam”²⁷.

Para ser contratado, a candidata passa por uma seleção que é feita pelo RH, conhecido como Recursos Humanos. A seleção prévia é feita através de um currículo onde se avalia o grau de ensino e os conhecimentos básicos de informática. Depois de selecionado o currículo, o RH entra em contato com o candidato para a primeira dinâmica. A dinâmica é dirigida por pessoas especializadas onde é avaliado o perfil do trabalhador além de sua agilidade e dinamismo. Em seguida, é marcada a entrevista onde é avaliado o psicológico do candidato. O processo de seleção está relacionado em contratar pessoal

²⁶ RAGO, op. cit., p. 21

²⁷ FERRARI, op. cit., p. 33.

que atenda as exigências da empresa, ou melhor, que de alguma forma se deixem disponibilizar.

Após todo esse processo, começa o processo de treinamento não remunerado e só após o término desse tem-se o contrato definitivo. É, com certeza, uma longa espera, principalmente para trabalhadores iniciantes. A empresa oferece oportunidades ao trabalhador iniciante que sem experiência em outros ambientes de trabalho, se adapta mais facilmente às regras de funcionamento da empresa.

É, também, do perfil da empresa, destinar um percentual de vagas às pessoas da terceira idade, como também aos portadores de necessidades especiais. O trabalhador dentro da empresa é considerado associado e não empregado, o que de certa forma só funciona na teoria.

A empresa também se mostra atenta às causas sociais, está sempre se mostrando inteirada com a sociedade, o que leva a crer em uma autopromoção diante de sua clientela e da região na qual está inserida, pois as "ações sociais" estão sempre na mídia, especialmente, na televisão, mas também no site de divulgação da empresa, onde se tem acerca de sua participação em projetos educacionais:

Sob a supervisão do Instituto Algar de Responsabilidade Social, a CTBC concentra seus esforços de cidadania corporativa na educação de crianças, consciente de que este é o caminho que vai levar o país a uma realidade melhor. Sua missão é ser reconhecida como modelo por sua atuação na evolução da sociedade brasileira²⁸.

O espaço da Sait conhecido como área de atendimento não possui divisão de salas, de modo que, da posição de atendimento se possa ver o supervisor e o gerente de atendimento, a empresa tenta passar através disso, a situação de Empresa Rede, mas que está longe de ser aplicada na íntegra.

Pode-se pensar que os trabalhadores são considerados máquinas, prontos a produzir cada vez mais num processo acelerado, estão drenados ao trabalho que desempenham, não tentam superar seus limites, apenas agem

²⁸ Fonte: Site da empresa CTBC – www.ctbctelecom.com.br

conforme as regras que lhes foram oferecidas. Vale lembrar que essa atitude do trabalhador vem como resposta a todo o processo de trabalho e treinamento pelo qual passa, pois:

Tornar dócil um corpo não é coisa simples, pois ele, normalmente, está submetido a seu chefe natural, chamado "personalidade". A desapropriação do corpo só é possível graças a uma operação específica sobre a estrutura da personalidade, cujos efeitos, duráveis ou reversíveis segundo o caso, fazem parte integrante da carga de trabalho²⁹.

Ao que parece, a "alienação" se torna mais fácil de ser obtida quando os operários estão cansados, pois acabam se entregando, ou melhor, aceitando determinadas normas sem maiores questionamentos.

Acerca desse aspecto da "docilidade" do trabalhador pode-se pensar na forma como está organizado o trabalho no sistema capitalista onde tem-se que:

O Sistema Taylor contém, pois toda uma estratégia de fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos, como o "operário-padrão", instaurando uma mecânica dos gestos, controlando as suas atitudes, introduzindo novos hábitos, novos comportamentos, eliminando outros considerados supérfluos, "racionalizando" a postura, economizando tempo, modelando a figura do trabalhador³⁰.

Os trabalhadores robotizados apenas realizam suas funções, não há um contato humano, são verdadeiramente transformados em máquinas, não questionam as regras. Caso ocorra alguma dúvida quanto ao comportamento, sofrem uma pressão psicológica coercitiva que acaba por transformá-los novamente em robôs sem memória, se trabalha a memória do trabalhador de tal forma que ele perde toda a sua história. O poder coercitivo possui exatamente a tarefa de exterminar qualquer valor que não pertença a empresa. Tenta vencer a todo momento uma possível existência de líder negativo, capaz de "despertar" o outro.

²⁹ DEJOURS, C. op. cit., p. 136.

³⁰ RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. op. cit., p. 35.

No caso da ACS, existem várias maneiras de manter o trabalhador “dominado”, passivo à todo o sistema adotado pela empresa. Seja através de premiações, seja através de competição entre equipes, seja na avaliação da qualidade e da produtividade. A todo momento o trabalhador é avaliado, a todo momento ele está buscando um perfeito atendimento, caso contrário, estará sujeito às punições, como perda de porcentagem nos prêmios, nos famosos *feedback* de qualidade e produtividade. Durante todo o tempo o trabalhador está sendo testado pelo sistema da empresa e, caso não consiga se adequar as normas é automaticamente desligado. O processo de desligamento ou demissão é uma forma muito utilizada pela empresa no sentido de manter o trabalhador num processo constante de coerção e de “manipulação” em função do bem-estar da empresa³¹.

Embora utilizem maneiras de reagir a todo esse processo como o absenteísmo, ou o processo lento no atendimento, não há dados em toda a história da empresa de nenhuma revolta ou greve que pudesse prejudicar o funcionamento da mesma, o que acaba por levar a crer na construção do trabalhador dócil, que recebe acriticamente todas as normas.

O trabalhador é, portanto, construído e levado a pensar e a agir conforme crenças e valores da empresa que os transforma e os tratam como robôs, máquinas produtivas, sem qualquer vínculo que não o profissional. Homens capazes de vender apenas sua força de trabalho. Não há, dessa forma a valorização do talento humano, nem a tão propalada transparência, pois o trabalhador é, quase sempre, pego de surpresa, de modo que se torna improvável qualquer manifestação contrária.

Embora a ACS pregue uma filosofia de Empresa Rede, está clara que a sua estrutura e organização do trabalho se espelha no sistema Taylorizado.

Os quatro princípios formulados por ele e aplicados em todo o mundo industrial contemporâneo centralizam o poder de decisão nas mãos da direção, excluindo os produtores diretos da participação da concepção e do planejamento da produção. O operário deve apenas realizar as

³¹ Segundo Terezinha Ferraria, vale dizer que a forma como se organiza o trabalho dentro da ACS, assim como, a forma como se dá a utilização do discurso “do espírito vitorioso” leva o trabalhador a envolver-se subjetiva e ideologicamente acreditando na eficácia da produtividade.

*instruções, o que supõe submeter-se às ordens impostas pela hierarquia despótica da fábrica. À direção compete dirigir, controlar e vigiar o trabalhador, impedindo por todos os meios sua articulação e comunicação horizontais no interior mesmo do espaço de produção. Localizados em seus postos, os superiores hierárquicos dispõem de um observatório através do qual analisam, classificam, registram, produzem conhecimentos sobre o subordinado, o que facilita a vigilância e o controle sobre ele*³².

O atendimento é feito pelo associado de forma personalizada onde o atendente tem por finalidade solucionar o problema do cliente sendo sempre monitorado pela supervisão que tem função de ser apoio do atendente mas, na verdade, é um controlador, além de passar *feedback*, visto pelos associados, como algo extremamente ruim e perturbador, mas que na verdade não passa de manipulação, pois através da monitoração diária o supervisor pode através do *feedback* influenciar o trabalhador de acordo com o interesse da empresa e o seu próprio interesse.

O controle que se faz sobre o trabalhador dá-se, portanto, em diferentes aspectos em que:

*O supervisor e o diretor da fábrica tinham ordens para manter uma folha de controle do tempo de cada diarista, com registros anotados com precisão de minutos, informando “entrada” e “saída”*³³.

O supervisor presta ao gerente informações sobre tudo, cabe ao gerente estar sempre em contato com o trabalhador, passando para o mesmo tudo o que se passa na Empresa Rede, mas na realidade isso é algo que não acontece, à relação que era para ser próxima é, de fato bem distante.

Não é permitido haver uma ligação entre supervisores e atendentes quando isso acontece, há remanejamento dentro da empresa com intuito de separar qualquer laço mais afetivo.

Há, dentro da área de atendimento, a motivação composta por atendentes que tem a finalidade de prover a motivação dos companheiros em função de um melhor atendimento, para a empresa o trabalhador que trabalha

³² RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. op. cit., p. 23.

³³ THOMPSON, op. cit., p. 290.

motivado produz mais. Faz parte da “motivação” enfeitar o Sait nas datas comemorativas, organizar festas para os aniversariantes do mês, essa comemoração acontece mensalmente e a empresa oferece bolo, refrigerante e salgados. A motivação tenta passar uma imagem de confraternização, momento de união entre toda a empresa, mas que pode ser entendido como uma forma de descontração utilizada pela empresa com o objetivo de aliviar um pouco a tensão. Conforme trata Dejours,

*Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo*³⁴.

O atendente permanece todo o tempo sentado em posição de atendimento, e oferecida pela empresa garrafas de água de modo a evitar que o atendente deixe sua posição, ou melhor deixe de produzir. O atendente se torna escravo da posição, amarrado por um red-set que controla até o espaço de movimento. Não lhe é dado o direito de deixar a posição salvo por quinze minutos, destinados por lei, ao seu descanso. Para a empresa, deixar a posição é deixar de produzir e isso é controlado através da qualidade e da produtividade de cada associado.

*A padronização das formas de produzir são acompanhadas pela avaliação da produtividade, avaliação esta materializada no cronômetro. Para cada movimento um tempo ideal de duração que permite premiar os mais produtivos e punir os “indolentes”*³⁵.

Os associados são controlados através das premiações mensais de melhor atendente onde são oferecidos prêmios como viagens, vales, é uma forma de acionar a competição entre os associados, pois aquele que não deixa a posição produz mais e portanto terá mais chance de ganhar, de ser o melhor do mês.

De acordo com o depoimento da telefonista:

³⁴ DEJOURS, C. op. cit., p. 49.

³⁵ RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. op. cit., p. 24.

*Sua lógica é a de ocupar o trabalhador de tal modo que sua alienação se consuma radicalmente*³⁶.

A convenção com a participação dos trabalhadores acontece anualmente. É um momento de interação e segundo a empresa, é também o momento de acertos de contas entre trabalhadores e patrões, pois a convenção é usada para uma prestação de contas da empresa para o trabalhador; é na convenção que se presta contas do lucro da empresa e também dos gastos durante o ano.

Após a apresentação de lucros e gastos é fornecido o almoço e também transporte para trabalhadores escalados para o trabalho durante aquele dia, a convenção é obrigatória e também o uso da camiseta fornecida pela empresa.

É da convenção que se retira o prêmio do trabalhador, o prêmio é efetuado em duas etapas. A primeira em abril, referente à porcentagem dos lucros da empresa e a segunda, em outubro. Através dessa premiação a empresa tem o poder de acessar o trabalhador durante todo o ano. Pode-se pensar que não existe um prêmio, pois para consegui-lo o trabalhador precisa efetuar trabalhos voluntários fora do horário de trabalho e cumprir normas da empresa o que torna a premiação uma espécie de estímulo para os trabalhadores atenderem aos anseios da empresa, conforme o depoimento abaixo:

*Uma das formas de se conseguir o prêmio é estar 100% em todas as reuniões. É uma maneira de obrigar a gente a freqüentar as reuniões e os treinamentos, não pode faltar em hipótese alguma, nem com atestado*³⁷.

A premiação, portanto, acaba por tornar-se uma forma de agrado para o trabalhador no sentido de mantê-los motivados. Parece mais uma fachada usada pela empresa para esconder a baixa remuneração paga mensalmente ao trabalhador. Com isso, a premiação acaba representando uma forma de manter acesa a competição e a individualização do salário.

³⁶ Depoimento de telefonista (B) a mais de 25 anos na empresa – Uberlândia, 2002.

³⁷ Depoimento de atendente (C) há 3 anos na empresa – Uberlândia, 2003.

Nesse sentido, é possível pensar que:

*Seja através do salário por peça produzida, seja através do pagamento de prêmios adicionais aos que superem os níveis médios de produção é necessário que não se padronize o pagamento da força de trabalho, forma explícita de introduzir a competição entre os trabalhadores*³⁸.

A empresa está presente em todos os momentos, inclusive nos de confraternização. O trabalhador que trabalha feliz produz mais e conseqüentemente mais lucros.

A festa acontece anualmente, tem duração de todo o dia, facilitando assim para que todos os trabalhadores possam participar pelo menos por um período da grande festa, a comida é farta e saborosa, todo o preparativo é extremamente minucioso condizendo com o perfil da empresa.

Na festa são oferecidos, por meio de sorteios diversos prêmios como televisões, celular e viagens, manipulando assim o trabalhador durante toda a festa oferecendo agrados estimulando, assim, a competitividade.

A festa acontece nos melhores locais da cidade, e os trabalhadores recebem a camiseta antecipadamente para usar na grande festa. O uso da camiseta e apresentação do crachá são obrigatórios e não é permitida de forma nenhuma acompanhante; a festa é extremamente fechada aos trabalhadores associados.

A festa conta com a animação de duas ou três bandas, oferecendo assim repertórios que possa agradar a todos. É oferecida condução ao trabalhador escalado para trabalhar no dia da festa para que esses possam participar um pouco da festa e seguir para o trabalho.

Durante a festa há apresentação do coral da empresa, onde se canta o hino da empresa. Isso acontece todos os anos, impreterivelmente. O hino da empresa acaba por impor o patriotismo dos associados para com a mesma. A empresa tenta passar através da festa a imagem de empresa-família, quando parece utilizar a festa para transmitir suas normas e valores aos trabalhadores

³⁸ RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. op. cit., p. 24

associados. Seria, também, uma forma de amenizar o estresse adquirido durante o ano.

A ACS é uma empresa que gera um número grande de empregos, embora pague baixos salários. A remuneração é baixa, mas conta com alguns benefícios que, de alguma forma, estimulam e agradam ao trabalhador, como convênio médico e odontológico, tickets, auxílio babá, transporte, salário família, e as premiações que não são incorporadas ao salário, mas é um prêmio significativo pago, anualmente, em dinheiro.

A empresa também disponibiliza de outros benefícios que são opcionais como cartão de crédito, Cred Algar onde o associado pode fazer empréstimo de até duas vezes o valor do seu salário pagos em até 12 meses, o fundo integrativo que cobre o que o plano Unimed não cobre como vacinas, cirurgia de varizes, laqueadura entre outros.

A ACS mantém o seu quadro de funcionários graças aos benefícios oferecidos, principalmente o convênio médico que é estendido a toda família. Para o associado o benefício mascara o valor bruto do salário recebido no final do mês.

Os associados também contam com a segurança dentro do trabalho da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), voltadas agora para palestras de fundo social, onde se é discutido assuntos variados como drogas, doenças sexualmente transmissíveis, entre outros.

Dentro da empresa acontece, ainda, anualmente, a avaliação de performance, onde se avalia o crescimento e o desempenho profissional de cada associado. É através dessa avaliação é que se é possível falar sobre tudo e todos na empresa. Apesar de isso acontecer, o resultado final da avaliação nem sempre é levado em conta o que acaba por gerar uma dúvida quanto a veracidade da avaliação.

Há na empresa o PIF (Programa Interno de Formação), de todos os associados, é o programa de treinamento que visa garantir o aperfeiçoamento técnico e comportamental de cada um, como seminários, convenções, cursos, palestras, entre outros.

Quanto a ação sindical pode-se perceber que o sindicato trabalha em prol de benefícios para o associado, mas a empresa tenta mascarar o papel do sindicato dentro da mesma, menosprezando o serviço sindical ao alertar os associados a não pagar mensalmente o valor a ele destinado, através de uma carta escrita de próprio punho pelo próprio trabalhador e enviada ao sindicato. A empresa tenta manter o sindicato o mais afastado possível dos associados.

*A empresa gosta de ocultar o que o sindicato relata no Bodim, talvez por isso quase não é distribuído o Jornal Informativo aqui na empresa*³⁹.

Essa situação tem afastado o sindicato da empresa, contribuindo para um esquecimento da importância do sindicato e principalmente pelo papel desempenhado por ele. "O sindicato se mostra presente apenas no dissídio coletivo"⁴⁰.

Os associados são levados a agir de acordo com regras estabelecidas na empresa e, de alguma forma levados a acreditar que trabalham numa ótima empresa, que valoriza o talento humano acima de tudo.

A empresa acaba por controlar todas as ações dos trabalhadores, tornando-os docilizados e produtivos com o intuito de atender o mercado atual, competitivo, acelerado, mecanizado, robotizado. O homem deixa de ser humano e passa a ser máquina, ou uma peça de engrenagem da mesma, sendo, muitas vezes, engolido por ela.

³⁹ Depoimento de atendente (C) há 3 anos na empresa – Uberlândia, 2003.

⁴⁰ Idem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, procurei fazer um estudo sobre as telefonistas e as mudanças ocorridas no trabalho com a introdução da informatização que acarretou na perda do "saber fazer", substituindo a mão de obra humana pelas máquinas, como também do processo de terceirização do trabalho como uma estratégia de redução de gastos e conseqüentemente uma maior possibilidade de lucro.

Diante do que foi exposto no decorrer desse trabalho nota-se que o serviço de atendimento ao cliente realizado pelas telefonistas sofreu alterações com a introdução da tecnologia, pois com a chegada da informatização se tornou possível uma maior agilidade no atendimento o que contribuiu para a expansão da CTBC que se tornou a maior empresa de telecomunicações do Triângulo Mineiro, porém o sistema informatizado trouxe conseqüências para as telefonistas que perderam o "saber fazer" já que o trabalho que era realizado manualmente por cada uma, passou a ser informatizado e, portanto, de fácil operação da massa.

Essa nova forma de organização do trabalho, onde tudo pode ser minuciosamente cronometrado através da informatização, acabou por desvalorizar a força de trabalho humano.

O lucro passou a ser mais valorizado do que as pessoas, o tempo passou a ser dinheiro e, portanto, não pode ser desperdiçado.

Coube aos trabalhadores se adequarem a essa nova organização como uma opção de sobrevivência e conseqüentemente para não fazer parte do enorme índice de desempregados.

Pode se pensar, que a terceirização do trabalho acaba por explorar a força de trabalho humano, pois através dessa exploração da mão-de-obra é que se obtém uma maior produção e conseqüentemente uma maior lucratividade.

Diante dessa reflexão acerca do trabalho terceirizado nota-se uma padronização do trabalhador que passa a ser construído de acordo com o interesse do capitalismo.

A pretensão, nesse trabalho, era apontar alguns pontos importantes que levaram o trabalhador a esse estágio de exploração em que se encontra a maioria dos trabalhadores brasileiros. Levando claro, em consideração, a amplitude dessa discussão.

Esse caos criado dentro do trabalho das telefonistas com a nova forma de organização do trabalho só poderia ser amenizado, talvez, se houvesse a união da classe com propósitos de uma luta organizada em prol de uma valorização do ser humano.

Portanto, espero de uma maneira singela, ter contribuído, de alguma forma para uma maior conscientização da importância do trabalhador enquanto possuidor do bem mais precioso que é a sua força de trabalho.

FONTES

- **Fonte Oral**

- Entrevista gravada e transcrita com as telefonistas (A) e (B) há mais de 20 anos na empresa, em março de 2003.
- Entrevista gravada e transcrita com a telefonista (C) há mais de 3 anos na empresa, em abril de 2003.

- **Fonte Impressa**

- Catálogo – Manual de Integração [s.d.]
- Revista – Qualidade: uma questão de atitude [s.d.]
- Jornal Informativo Mensal da ACS Call Center, 2002/2003
- Livro: Empresa-Rede: uma nova forma de gestão. Trabalho elaborado por Cícero Domingues, então um dos diretores da empresa. 4ª ed. Algar S/A Empreendimentos e Participações, 1999.

- **Internet**

- www.ctbctelecom.com.br

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo C. *O que é Sindicalismo: o advento do capitalismo e o papel dos sindicatos*. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FERRARI, Teresina. *A sincronia just in time: uma crítica ao modo de fazer contemporâneo*. In: *Lutas sociais*. São Paulo, nº 7 – 1º semestre de 2001.

KHOURY, Yara Aun. *Narrativas orais na investigação da História Social*. História e Oralidade. Projeto História, nº 22. São Paulo: EDUC, junho/2001. p. 79-103.

MALUF, Marina; MOTT, Maria Lúcia. *Recônditos do mundo feminino*. In: *História da vida privada no Brasil*. 1998. vol. 3.

MATTOS, Marcelo Badaró. *A construção do objeto: sobre a construção da noção de novo sindicalismo*. In: *Novos e velhos sindicalismos no Rio de Janeiro (1955-1988)*. Rio de Janeiro: Vício de Leitura, 1998. p. 54-85.

MONTENEGRO, Antônio Torres. *História oral e memória*. São Paulo: Contexto, 2001.

OLIVEIRA, Cristiane Aparecida. *As transformações do serviço de telefonia local – 1980-1999*. História/UFU, 2002.

PORTELLI, Alessandro. *Forma e significado da História oral. A pesquisa como experimento em igualdade*. Projeto História. São Paulo (14), fev. 1997. p. 39.

_____. História oral como gênero. História e Oralidade. Projeto História, nº 22. São Paulo: EDUC, Junho/2001, p. 09-36.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é Taylorismo*. 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

ROY, Lize. *O modo de ser mulher trabalhadora na reestruturação positiva. A inserção feminina no mercado de trabalho e sua qualificação*. Campinas-SP: Alínea, 1999.

SANTANA, Marco Aurélio. Política e história em disputa: o novo sindicalismo e a idéia de ruptura com o passado. In: RODRIGUES, Iram Jácome (org.). *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Petrópolis/São Paulo: Vozes / EDUC / Unitrabalho, 1999. p. 133-161.

THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e o capitalismo industrial. In: *Costumes em comum, estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p. 267-304.

ANEXO 1

CRONOGRAMA

- 1952** A Empresa Telefônica Teixeira local por falta de financiamento não consegue expandir seus 1000 novos telefones automáticos em Uberlândia.
- 1953** A diretoria da ACIUB presidida por Alexandrino Garcia, organiza venda de ações para melhorar o serviço telefônico.
- 1954** Em 15 de fevereiro, a CTBC efetiva a compra da Empresa Telefônica Teixeira.
- 1957** Em 18 de julho, a CTBC inaugura uma Central Automática com capacidade para 2000 terminais telefônicos, em um amplo prédio na Av. João Pinheiro.
- 1973** Começa a ativação dos serviços DDD e DDI.
- 1976** Inaugura o CESAG (Centro Esportivo e Social Alexandrino Garcia). É o clube dos associados do Grupo Algar. É um espaço reservado para realização de atividades esportivas e recreativas. O clube é um benefício que pode ser utilizado pelo associado e sua família.
- 1977** Nasce a primeira CIPA voltada para prevenção de acidentes no trabalho.

- 1980** A CTBC é a primeira empresa a conceder o benefício de salário à educação a seus colaboradores.
- 1990** A CTBC atua em mais de 250 localidades.
- 1994** A CTBC cria o Projeto Cidadania, envolvendo alunos das escolas públicas.
- 1998** Nasce a ACS Call Center, voltada para prestação de serviço em telemarketing.
- 2000** A CTBC é a primeira operadora da América Latina a implantar o sistema de reconhecimento de fala em sua Central de Atendimento.
- 2001-2002** A ACS Call Center é considerada uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil.

ANEXO 2

CRENÇAS E VALORES DO GRUPO ALGAR E EMPRESA REDE

Crenças e Valores do Grupo Algar

1. Transparência nas ações.
2. Valorização dos talentos humanos
3. Respeito aos investidores.
4. Espírito empreendedor.
5. Permanente mutação.
6. Encantamento dos clientes.
7. Responsabilidade social.
8. Valorização da marca.
9. Zelo pela reputação empresarial.
10. Crença no Brasil.

Princípios da Empresa Rede

1. Participação no processo decisório.
2. Espírito de equipe.
3. Comprometimento.
4. Crescimento humano e profissional.
5. Liderança educadora.
6. Autonomia com responsabilidade.
7. Reconhecimento dos diferentes graus de responsabilidades.

ANEXO 3

POLÍTICA DE QUALIDADE

- Autonomia com responsabilidade.
- Valorização dos talentos humanos.
- Participação no processo decisório.
- Crescimento humano e profissional.
- Permanente mutação.
- Liderança educadora.
- Espírito de equipe.
- Comprometimento.
- Espírito empreendedor.

ANEXO 4

OBJETIVOS DA QUALIDADE

1. Ter talento humano qualificado e mantê-lo em constante aperfeiçoamento:
 - Valorização dos talentos humanos
 - Crescimento humano e profissional
2. Garantir flexibilidade, confiabilidade e segurança do serviço para os diversos tipos de operação, conforme requisitos dos clientes:
 - Encantamento dos clientes
3. Garantir o retorno do investimento dos acionistas através da excelência na prestação dos serviços:
 - Respeito aos investidores
4. Ter fornecedores qualificados e idôneos que ofereçam produtos e serviços conformes, mantendo uma relação de parceira.

ANEXO 5

TREINAMENTO: CERTIFICADO ISO E AUDITORIA

Perguntas

1. *Quando que a ACS foi Certificada?*

R.: 28/04/2000.

2. *A ACS foi Certificada na ISO, na?*

R.: 2002.

3. *Qual é o Órgão Certificador da ACS?*

R.: BVQI – Bureau Veritas Quality Internacional.

4. *O que um Auditor da Qualidade faz?*

R.: O Auditor de Qualidade é um profissional treinado em qualidade, nas Normas ISO e que realiza Auditorias de Qualidade em uma empresa.

5. *Quantos Auditores Internos a ACS tem?*

R.: 07 Auditores Internos.

6. *O que é Qualidade Total?*

R.: É ordenação, objetividade, prática da menor perda de tempo e maior qualidade tanto na vida profissional quando vida particular, etc...

A Qualidade total é essencial para se obter maior desempenho em suas funções do dia-a-dia.

Até em questão de higiene, é preciso ter Qualidade Total, ou seja, é preciso ter qualidade. É indispensável às empresas e o bem estar humano.

7. *O que é ISO?*

R.: Uma instituição não-governamental, que emite Certificados de Qualidade. São Normas Internacionais sobre Padrões de Qualidade – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normatização).

- São Normas Internacionais reconhecidas por consenso;
- São aplicáveis a todo tipo de organização e negócio;
- Estabelecem requisitos de gestão e garantia da qualidade para empresas de “padrão mundial”;
- São instrumentos de controle seletivo para o intercâmbio de produtos e serviços entre países.

8. *Quem é o representante da Administração da Qualidade na ACS?*

R.: Anselmo Sanches.

9. *O que é a NBR ISO 9002/1994?*

R.: Sistemas da Qualidade – modelo para Garantia da Qualidade em produção, instalação e serviços associados.

10. *Qual é a Política da Qualidade da ACS?*

R.: Prover os melhores recursos tecnológicos e talentos humanos no atendimento aos nossos clientes.

11. *Quais são os objetivos?*

R.: 1) Ter talento humano qualificado e mantê-lo em constante aperfeiçoamento;

2) Garantir flexibilidade, confiabilidade e segurança do serviço par os diversos tipos de operação, conforme requisitados dos clientes;

- 3) Garantir o retorno do investimento dos acionistas através da excelência na prestação dos serviços;
- 4) Ter fornecedores qualificados e idôneos que ofereçam produtos e serviços conformes, mantendo uma relação de parceria.

12. *O que significa a palavra Pif?*

R.: Programa Interno de Formação.

13. *Você tem Pif?*

14. *Onde fica o seu Pif?*

15. *Como ele é elaborado e por que ele é elaborado?*

16. *Você tem instrução de trabalho/script? Onde fica?*

17. *Quais são os seus objetivos específicos?*

18. *O que a Área de Gestão de Processos faz?*

19. *Quando será a próxima Auditoria Interna na ACS?*