

Revista Formadores

Vivências e Estudos

Do Outro Lado da Linha

Volume 12

Número 2

Abril 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

EDITORIAL

DO OUTRO LADO DA LINHA

Denise Ribeiro de Almeida

ARTIGOS

GESTÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ATUAÇÃO GESTORA NA VIDA DOS TRABALHADORES EM CALL CENTERS

Laila Taís da Conceição Almeida, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

PREJUÍZO OU ALFORRIA? OS SIGNIFICADOS DA PERDA DO EMPREGO ENTRE OS TRABALHADORES DE TELEATENDIMENTO

Laís Francine Nascimento de Jesus, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA VIGILÂNCIA E DA PUNIÇÃO NOS TRABALHADORES DE CALL CENTERS

Valdinéia Vieira dos Santos, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

TERCEIRIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TELEATENDIMENTO

Sílvia Angélica Tavares e Renata Queiroz Dutra

GESTÃO POR PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS SOBRE A SAÚDE DO TRABALHADOR DE TELEMARKETING

Talita Solidade Pereira, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

RESENHA

TRABALHO, REGULAÇÃO E CIDADANIA – A DIALÉTICA DA REGULAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

Milena Pinheiro



Revista Formadores

Vivências e Estudos

DO OUTRO LADO DA LINHA

Volume 12

Número 2

Abril 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva

Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

Profa. Dra. Renata Queiroz Dutra

Universidade Federal da Bahia

REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes

DIAGRAMAÇÃO

Elomar Xavier

Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

Revista Formadores

Vivências e Estudos

DO OUTRO LADO DA LINHA

Volume 12

Número 2

Abril 2019

SUMÁRIO

EDITORIAL

DO OUTRO LADO DA LINHA

Denise Ribeiro de Almeida

4

ARTIGOS:

GESTÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ATUAÇÃO GESTORA NA VIDA DOS TRABALHADORES EM *CALL CENTERS*

Laila Taís da Conceição Almeida, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

7

PREJUÍZO OU ALFORRIA? OS SIGNIFICADOS DA PERDA DO EMPREGO ENTRE OS TRABALHADORES DE TELEATENDIMENTO

Laís Francine Nascimento de Jesus, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

21

PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA VIGILÂNCIA E DA PUNIÇÃO NOS TRABALHADORES DE *CALL CENTERS*

Valdinéia Vieira dos Santos, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

35

TERCEIRIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TELEATENDIMENTO

Sílvia Angélica Tavares e Renata Queiroz Dutra

56

GESTÃO POR PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS SOBRE A SAÚDE DO TRABALHADOR DE TELEMARKETING

Talita Solidade Pereira, Tânia Moura Benevides e Renata Queiroz Dutra

76

RESENHA:

TRABALHO, REGULAÇÃO E CIDADANIA – A DIALÉTICA DA REGULAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

Milena Pinheiro

96

EDITORIAL

A segunda edição da Revista Formadores Vivências e Estudos, em 2019, foi concebida sob a forma de um Caderno Especial destinado a analisar uma temática que tem assumido relevância crescente no contexto brasileiro atual, tanto no que se refere ao campo prático, quanto acadêmico. Dessa forma, o leitor tem aqui acesso a trabalhos que discutem algumas das diferentes dimensões relativas à precarização vivenciada por trabalhadores de teleatendimento, refletindo sobre alguns dos problemas vivenciados cotidianamente pelos profissionais de *Call Centers*.

Destaca-se que os artigos foram produzidos por discentes de dois cursos de Graduação – Administração e Direito da Universidade Federal da Bahia (UFBA) – a partir dos seus Trabalhos de Conclusão de Curso, fruto do seu processo formativo ao participarem da Iniciação Científica (IC) com a Professora Renata Dultra, no Grupo de Pesquisa denominado Historicidade do Estado e do Direito: interações sociedade, comunidades tradicionais e meio ambiente.

Nesse grupo instituiu-se a linha de pesquisa: História e Direito do Trabalho - “DO OUTRO LADO DA LINHA: precarização, adoecimento e regulação social do trabalho dos operadores de telemarketing em Salvador”. O grupo foi desenvolvido na graduação de Direito da UFBA, no Departamento de Direito Privado, atuando de agosto de 2016 a julho de 2017. Participaram do mesmo, alunos de diversos cursos, dentre eles Direito e Administração. Muitas publicações, em nível de graduação e pós-graduação *strictu sensu*, originaram-se a partir dos dados coletados e analisados pelos pesquisadores da equipe.

Os artigos, apesar dos distintos olhares, têm em comum a discussão das dificuldades dos teletrabalhadores captadas no exercício da pesquisa. O primeiro trabalho objetivou investigar as relações existentes entre o modelo de gestão em *Call Centers* e a precarização do trabalho dos seus operadores. O estudo foi apresentado no 7º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa sendo ainda publicado na Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI), sendo a opção por também trazê-lo aqui decorrente de sua relevância e do fato dessa ser uma edição especial sobre o tema.

No segundo artigo, intitulado “Prejuízo ou Alforria? Os significados da perda do emprego entre os trabalhadores de teleatendimento” desmistifica-se o entendimento generalizado de que a perda do emprego, por gerar uma indesejada condição de desemprego, possui impactos exclusivamente negativos para o trabalhador, pois demonstra a presença de diversos significados no momento da dispensa, significados esses decorrentes das características do trabalho e das práticas de gestão das organizações.

EDITORIAL

O terceiro artigo investiga os impactos e relações da vigilância com a sistemática de punições adotada para os trabalhadores de *Call Centers*. Para tal, utilizaram-se as contribuições de Michel Foucault, no tocante à abordagem do poder, da disciplina e da punição. Na pesquisa, as autoras apontam que não somente o poder coercitivo se faz presente na organização, como a vigilância é constante, sendo a punição usada como forma de “adestrar” o comportamento dos trabalhadores, levando-os a um trabalho marcado pela falta de prazer ou satisfação, e, conseqüentemente, ao adoecimento, rompimento de laços afetivos e desmotivação.

O artigo “Terceirização e subordinação jurídica: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores do teleatendimento” caracteriza o uso da terceirização como estratégia de gestão da força de trabalho que refuta responsabilidades empresariais, levando ao fortalecimento de um modelo demarcado pela desproteção social.

No quinto artigo, as autoras buscam identificar os impactos da gestão por produtividade na saúde dos trabalhadores de telemarketing, a partir das práticas das duas maiores empresas de *Call Centers* de Salvador. Os resultados aqui obtidos refletem o crescente nível de adoecimentos que tem acometido os operadores de telemarketing, adoecimento esse, fruto de um modelo de gestão pautado na intensificação do trabalho e na busca pela máxima produtividade.

Por fim, nesse Caderno Especial, tem-se uma resenha sobre a obra “Trabalho, Regulação e Cidadania – a dialética da regulação social do Trabalho”, da Professora Renata Queiroz Dutra, idealizadora do grupo de pesquisa e coautora de todos os trabalhos dessa edição. A Professora Renata é uma pesquisadora engajada e preocupada com temáticas diversas do Mundo do Trabalho, dedicando-se, de forma mais direta, a analisar a precarização do trabalho no segmento de *Call Center*. A sua pesquisa resultou no livro “Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em *Call Centers*” publicado pela LTr, em 2014.

Em função do seu empenho em estudar e divulgar temas relevantes e contemporâneos, a Revista Formadores decidiu pela elaboração desse Caderno Especial, reunindo textos que permitam: *i-* a socialização do conhecimento, por se entender que conhecimento só se torna riqueza social quando amplamente divulgado; *ii-* a publicização do esforço de um grupo de IC, atividade ainda pouco explorada e incentivada no país até os dias de hoje; e *iii-* a publicação de trabalhos de alunos de graduação estimulando assim a formação de novos pesquisadores.

À Professora Renata Dultra, que, através do seu grupo de IC, oportunizou o processo de elaboração dos Trabalhos de Conclusão de Curso na Escola de Administração da UFBA, desejo que

Revista Formadores

Vivências e Estudos

A REALIDADE DOS TRABALHADORES DE TELEATENDIMENTO

EDITORIAL

possa ampliar suas pesquisas e que essa parceria se reproduza muitas vezes. Finalizo, afirmando ser muito gratificante ver a produção de qualidade de ex-alunas como Laila Taís da Conceição, na sua segunda graduação, e Laís Francine Nascimento de Jesus já cursando o Mestrado em Administração na UFBA. Que esse seja um caminho de produção e prazer.

Para finalizar essa edição escolhi uma frase do escritor Anatole France (1844-1924), que sintetiza o processo aqui vivenciado.

Toda a arte de ensinar é apenas a arte de acordar a curiosidade natural nas mentes jovens, com o propósito de serem satisfeitas mais tarde.

Boa Leitura!

Denise Ribeiro de Almeida

Laila Taís da Conceição Almeida

laila_tais@outlook.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia e Graduada em Ciências Contábeis pelo Departamento Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Estado da Bahia.

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

GESTÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA ATUAÇÃO GESTORA NA VIDA DOS TRABALHADORES EM CALL CENTERS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar como a gestão em *Call Center* influencia a precarização do trabalho dos operadores. No que diz respeito à metodologia, esse trabalho se constitui como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas, no período compreendido entre agosto e dezembro de 2016, com operadores de telemarketing na cidade do Salvador, no estado da Bahia. A análise da gestão dos *Call Centers* foi feita confrontando-se a percepção dos operadores sobre o trabalho com os indicadores de precarização do trabalho apontados por Druck e Franco. Como resultado, verificou-se que os operadores de telemarketing têm o seu trabalho precarizado em função da adoção do modelo de gestão nos *Call Centers*, influenciando negativamente o trabalho e a vida dos operadores.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão. Precarização. Call Centers.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço do modo de produção capitalista, a exploração do trabalho ficou cada vez mais intensificada, vulnerabilizando suas condições de trabalho.

No Brasil, nos últimos anos, percebe-se a ampliação dos postos de trabalho no setor de *Call Centers*, havendo cada vez mais a presença de jovens e pessoas menos instruídas

ALMEIDA, Laila Taís da Conceição; BENEVIDES, Tânia Moura.; DUTRA, Renata Queiroz. *Gestão e precarização do trabalho: uma análise da influência da atuação gestora na vida dos trabalhadores em Call Centers*. *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 2, p. 7 - 20, abr, 2019.

que não conseguem oportunidades em outros setores, e, por isso, optam pelos *Call Centers*, que não exigem experiência para exercer a função de um operador.

O *Call Center* é um ambiente mecanicista, por isso, não existe a preocupação de filtrar pessoas aptas e qualificadas para desenvolver as atividades propostas, facilitando a adaptação de jovens aos movimentos repetitivos e à repetição dos *scripts*-padrão da organização.

Foi realizada uma pesquisa pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em Salvador-BA entre os anos de 2007 e 2016 e, baseando-se na análise do comportamento do emprego formal no setor de atividade de teleatendimento, o número de admitidos em 2012 era de 15.386 mil operadores, o que demonstra grande quantidade de pessoas empregadas. Entretanto, ao longo dos anos esse número de pessoas admitidas oscilou bastante, e, em 2016, o número de operadores era 7.834 mil, mostrando uma mudança perceptível nesse setor (CAGED, 2017). Confrontando esses dados com o contingente de pessoas empregadas nas três maiores empresas de Salvador e obtidos junto à SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia, além de algum retração do mercado, é possível atribuir tal oscilação à subnotificação da atividade que decorre dos processos de terceirização e de contratação de operadores com designações de cargos que os afastam da tutela jurídica concedida aos trabalhadores em teleatendimento.

Na metade da década de 1990, acontecem mais desestatizações que marcam a Reforma do Estado Brasileiro. Neste momento, surge a privatização do setor de telecomunicações. Após alguns anos de aperfeiçoamento, o setor passa por um remodelamento de toda sua estrutura para oferecer serviços de telefonia fixa e móvel relacionados à tecnologia digital. Com o passar dos anos, boa parte da população que não tinha acesso aos meios de telecomunicações passou a adquiri-los, promovendo uma demanda maior por estes serviços, o que ampliou a oferta dos mesmos (DUTRA, 2014).

Além disso, nas últimas duas décadas observa-se a ampliação dos postos de trabalho no setor de *Call Centers* no Brasil, todavia, o crescimento desse setor se dá no processo de precarização das condições de trabalho vivenciadas no cotidiano dos operadores, que estão vulneráveis ao modelo pautado na lógica da acumulação flexível (DUTRA 2014).

Em termos da realidade vivenciada no Brasil, diante de um contexto social, político e econômico, verifica-se a presença de fragilidades nas relações de trabalho. O capitalismo contemporâneo traz um modelo destrutivo que vem afetando fortemente o mundo do trabalho, provocando o surgimento de males físicos e psicológicos nos trabalhadores (ANTUNES, 2009).

O processo de precarização do trabalho atinge material e subjetivamente a classe dos trabalhadores assalariados, portanto, a atuação gestora dentro da organização está diretamente relacionada ao processo de precarização do trabalho (ALVES, 2011).

Neste contexto de precarização, os gestores são profissionais que possuem habilidades técnicas para gerir uma organização, com o objetivo de otimizar e racionalizar os procedimentos para alcançar os resultados esperados. Todavia, para cumprir esse objetivo de forma cada vez mais interessante à acumulação capitalista, acabam utilizando ferramentas que oprimem e

menosprezam os operadores (GAULEJAC, 2015).

A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, “não ideológica”, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias. As organizações estão pautadas numa lógica financeira que traz impactos para a rotina do trabalho do indivíduo e na postura desenvolvida e adotada pelos gestores. Nota-se que, hoje em dia, a lógica do lucro imediato traz sérias consequências na vida profissional e pessoal desses indivíduos, que estão vulneráveis à pressão por mais produção, em detrimento dos processos de socialização. Assim, essa lógica produtiva tende a proporcionar problemas físicos e psicológicos (GAULEJAC, 2015).

Dessa forma, este estudo tem como questão de pesquisa: **Como a gestão, analisada sob a ótica dos operadores de *Call Centers*, contribui para a precarização do trabalho?**

A atuação dos gestores no contexto organizacional impacta a vida do indivíduo dentro e fora do ambiente de trabalho. O modelo de gestão adotado está pautado no processo operacional, tendo como objetivo a maximização do lucro com o mínimo de custos. Na maioria das vezes, os instrumentos de gestão são elaborados a partir de regras e procedimentos internos. A lógica de como são desenvolvidos e, posteriormente, aplicados não faz sentido. São apenas aplicados sem nenhuma possibilidade de existir réplica sobre a pertinência ou eficácia na vida dos indivíduos (GAULEJAC, 2015).

Este artigo tem por objetivo geral compreender quais são os possíveis efeitos causados na vida dos operadores de *Call Centers*, a partir das formas de gestão operacionalizadas no contexto de precarização do trabalho, nos dois principais *Call Centers* - Contax e Atento - que estão localizados na região metropolitana de Salvador. Por objetivos específicos, buscou-se: verificar como os operadores avaliam o modelo de gestão dos *Call Centers*; e caracterizar o processo de precarização dentro desta organização.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira seção apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvida, fazendo a contextualização do tema. Já na segunda seção é apresentando o referencial teórico escolhido como base para a análise deste estudo. Posteriormente à explanação dos conceitos, a terceira seção apresentará o percurso metodológico. A quarta seção, por sua vez, apresentará os principais resultados encontrados através das análises dos dados. Por fim, a quinta seção demonstrará as conclusões relacionadas aos objetivos do trabalho.

2. PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO, PARADIGMAS QUE FUNDAMENTAM A GESTÃO E INDICADORES SOCIAIS DA PRECARIZAÇÃO NO BRASIL

A classe trabalhadora no Brasil vem enfrentando constantes mutações na estrutura e no desenvolvimento do trabalho dentro da organização. No entanto, são transformações que estão pautadas no trabalho precarizado, instável e terceirizado, e, deste modo, está sendo formada a nova morfologia do trabalho, que traz características próprias de base taylorista-fordista, e

também do surgimento de novas relações que são de modalidades desregulamentadas e cada vez mais distantes da legislação trabalhista (DRUCK e FRANCO, 2007).

O trabalho é algo que constrói o ser social, já que faz intermediação entre o ser natural e o ser social. É importante perceber que através do trabalho são produzidos os bens materiais necessários para a existência humana. Diante desse fato, nota-se que o trabalho é a base para estruturar qualquer forma de sociabilidade (MARX, 2005; TONET & ANTUNES, 2007; NASCIMENTO, 2009; PADILHA; CARNEIRO, 2009 APUD BENEVIDES, 2012).

De acordo com Antunes (2009), a década de 80 foi um período de profundas transformações no mundo do trabalho, surgiram novas formas de representação sindical e política. A partir desse período nascem novos métodos de trabalho e a produção em série é substituída pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Para Druck (2007 *apud* BENEVIDES, 2012, p.104), “a precarização do trabalho no Brasil é a institucionalização da instabilidade e insegurança através da terceirização/subcontratação, do recuo do Estado, e da degradação das condições do trabalho e da saúde do trabalhador”.

Nota-se que as atividades desenvolvidas pelos operadores de *Call Centers* estão baseadas na lógica do sistema taylorista, que traz como características a divisão de tarefas com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo, sem se preocupar com as condições do ambiente em que o operador é alocado para trabalhar.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) desenvolveu um estudo voltado para a contextualização do trabalho na América Latina e, no Brasil, a partir da criação de indicadores de precarização e de resistências. Baseado nos indicadores criados pela OIT, Franco e Druck (2009) elaboraram uma tipologia da precarização, retomada para agrupar alguns indicadores selecionados para a realidade brasileira, que são divididos em seis tipos de indicadores.

O primeiro tipo de precarização do trabalho está relacionado à vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais. Percebe-se que a incorporação do indivíduo no mercado de trabalho encontra-se heterogênea, segmentada, desigual e vulnerável.

O segundo tipo de precarização está vinculado à intensificação do trabalho e à terceirização. Nota-se que o modelo de gestão adotado dentro do ambiente organizacional está cada vez mais precário porque provoca condições de trabalho extremamente instáveis, relacionadas à intensificação do trabalho (imposição de metas inalcançáveis, extensão da jornada de trabalho, polivalência, etc.). O tipo de gestão adotada, que está pautada no medo, na discriminação, no abuso de poder e no assédio moral, está cada vez mais presente dentro das organizações.

A insegurança e saúde no trabalho é o terceiro tipo de precarização social que está basicamente relacionada às condições de vulnerabilidade dos indivíduos que estão expostos a (in) segurança, fato que resulta dos padrões de gestão adotados, e que também, muitas vezes, desrespeitam o treinamento que deve ser passado para o indivíduo, deixando de informar sobre os riscos e as medidas preventivas que devem ser adotadas na devida situação.

O quarto tipo de precarização social relaciona-se à perda das identidades individual e coletiva. Esse processo está vinculado à ameaça permanente da perda do emprego, para a qual o aumento do desemprego, fato que tem se constituído numa eficiente estratégia de dominação no âmbito do trabalho. A perda de identidade coletiva, descartabilidade, desvalorização e a exclusão do indivíduo são situações recorrentes no âmbito da organização.

A fragilização da organização dos trabalhadores é o quinto tipo de precarização do trabalho, que pode ser identificado nas dificuldades enfrentadas pela organização sindical, na forma da luta e representação dos trabalhadores e na decorrência que implica na concorrência e na divisão entre os próprios sindicatos.

Por fim, o último indicador de precarização do trabalho aborda a condenação e o descarte do Direito do Trabalho, ou seja, o mercado de trabalho enfrenta uma “crise do Direito do Trabalho”, que traz uma breve reflexão sobre a existência e o papel deste na vida dos trabalhadores, cenário em que as leis trabalhistas e sociais têm sido, de certa forma, condenadas pelos princípios liberais, os quais defendem a flexibilização da relação trabalhista, que foi introduzida e ganhou força na sociedade moderna (DRUCK, 2011).

Os indicadores analisados no campo deste estudo explicitaram/evidenciaram a precarização do trabalho como uma estratégia do Capital para a dominação, a qual tem os gestores organizacionais como responsáveis pela sua execução.

No contexto organizacional, o gerente reproduz a lógica de desenvolvimento do modelo capitalista que é pautado em interesses diferentes, mas que, ao final, ambos contribuem um com o outro para alcance do mesmo objetivo. Diante desse contexto, os gerentes precisam saber lidar com a situação, já que também precisam se esforçar para racionalizar o processo de produção e da maximização de lucro. Mas, por outro lado, também precisam ser mais flexíveis com seus subordinados e devem agir sempre de forma ética e democrática.

O estresse é um fator que está presente na rotina do indivíduo e dentro da organização. Geralmente surge quando o sujeito está diante de situações que provocam ansiedade e mal-estar, e, com o passar do tempo, ganha força e proporciona traumas para o sujeito. Nas empresas que trabalham com indicadores de desempenho e com o objetivo de alcançar metas que aumentam cada vez mais, o estresse não é reconhecido como uma doença profissional, mas como algo “quase que natural” da sociedade atual, cabendo apenas ao indivíduo se adaptara tal situação (GAULEJAC, 2015).

O modo de gestão implica sobre o perfil dos trabalhadores dentro da organização, ou seja, é mais conveniente dizer que o problema está no indivíduo, do que dizer que está relacionado aos processos que os geram, quando surgem as doenças físicas e psicológicas, nesse caso, é a própria gestão da empresa que deve passar por questionamentos, principalmente quando esses males surgem de maneira geral entre os indivíduos.

Os gestores desenvolvem uma obsessão pela lógica da produtividade que não admitem ociosidade por parte do trabalhador, e por isso, estão sempre buscando ferramentas para que estimule a produtividade, independente de como será o processo de desenvolvimento das

atividades, e assim, só pensam no objetivo final que é a maximização do lucro com o mínimo de custo (GAULEJAC, 2015).

As organizações estão pautadas numa lógica financeira que traz impactos para a rotina do trabalho do indivíduo, bem como para a postura desenvolvida e adotada pelos gestores. Nota-se que a lógica do lucro imediato traz sérias consequências na vida profissional e pessoal desses indivíduos que estão vulneráveis à pressão por mais produção, em detrimento do processo produtivo, e, assim, essa lógica produtiva tende a proporcionar problemas físicos e psicológicos para os trabalhadores (GAULEJAC, 2015).

A gestão gerencialista não é só um conjunto de regras racionais que busca mecanismos com o intuito de aumentar a produção, maximizar o lucro ou desenvolver indicadores para medir, analisar e auxiliar na tomada de uma decisão. Ela vai além desses fatores, já que existe o lado irracional da gestão, afinal, os gestores são influenciados pelo próprio meio organizacional a agir e a tomar decisões de maneira arbitrária (GAULEJAC, 2015).

É preciso refletir sobre a empresa como uma construção social, pois “[...] afirmar que o humano é um fator da empresa leva a operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso” (GAULEJAC, 2015, p.76). Deste modo, é como se o indivíduo estivesse passando por um processo de *coisificação do homem*. É como se a empresa passasse a gerenciar o humano como um recurso, e assim, a colocar o desenvolvimento como prioridade e finalidade da empresa, “deixando de lado” o desenvolvimento para a sociedade. Os indivíduos são vistos como um meio de somar e contribuir para o progresso da empresa. Sendo assim, a partir do momento em que eles não conseguem mais atingir as expectativas esperadas, são considerados improdutivo e as organizações orientam os gestores ao rápido descarte e substituição desses trabalhadores.

Para entender os principais paradigmas existentes nos manuais de gestão, (GAULEJAC, 2015), apresenta as razões pelas quais eles não são pertinentes para compreender o mundo da empresa e das organizações, conforme o quadro abaixo:

PARADIGMAS	PRINCÍPIO BÁSICO	CRÍTICA
OBJETIVISTA	Compreender é medir, calcular	Primado da linguagem matemática sobre qualquer outra linguagem
FUNCIONALISTA	A organização é um dado	Ocultação dos mecanismos de poder
EXPERIMENTAL	A objetivação é um dado científico	Dominação da racionalidade instrumental
UTILITARISTA	A reflexão está a serviço da ação	Submissão do conhecimento a critérios de utilidade
ECONOMISTA	O humano é um fator da empresa	Redução do humano a um recurso da empresa

Quadro 1 - paradigmas existentes nos manuais de gestão
Fonte: Elaboração Própria (2018)

Diante da crítica dos paradigmas apresentados por Gaulejac (2015), é possível analisar que todos estão relacionados ao padrão da cultura organizacional nas empresas e que são disseminados para que seus gestores adotem tal postura para com os seus subordinados. Desta forma, são

frágeis e extremamente racionais, fato este que não condiz e não é suficiente para compreender o mundo das organizações já que, não leva em conta o fator humano nem mesmo o sentido do trabalho para as pessoas.

Tentar compreender o mundo das empresas e das organizações é algo complexo e abrange um longo período de mudanças. Contudo, essas mudanças giram em torno do capital e do processo de superacumulação, pautado na lógica racional em que o sujeito vende sua força de trabalho.

O perfil de trabalhadores de uma organização é preenchido e cada sujeito é separado a partir da nomenclatura do cargo a ser ocupado, fato este que só colabora como uma forma de camuflar uma falsa autonomia e autoridade de um sujeito para o outro e que, ao final, tem como maior objetivo proporcionar o progresso da empresa e gerar um espírito de competitividade entre os indivíduos.

Deste modo, é preciso ir muito além do fator racional – pautado em racionalidades econômicas. É preciso compreender o indivíduo como sujeito que tem necessidades básicas, problemas, emoções, medos, frustrações e que estão constantemente sendo pressionados pela estrutura produtiva. Não devem ser simplesmente analisados pela lógica da linguagem matemática ou qualquer outra linguagem que tenha como único foco o processo de acumulação de capital.

O ambiente organizacional deve apresentar condições apropriadas para o desenvolvimento do trabalho, proporcionando conforto e segurança para os indivíduos, visto que são condições fundamentais para que o trabalho possa ser desenvolvido com eficiência e eficácia (MAIA, EIRA, ALVES & LEÃO, 2015).

Nota-se que é possível conciliar produtividade com segurança e conforto: basta existirem ferramentas que possam auxiliar ao desenvolvimento de ambos os fatores bem como que a cultura organizacional esteja buscando melhorias e meios para que aconteçam as mudanças adequadas e necessárias em seu funcionamento (MAIA, EIRA, ALVES & LEÃO, 2015).

Os trabalhadores sentem que dentro do ambiente organizacional existem fatores que são preponderantes para o progresso da organização. A satisfação do sujeito, que também faz parte do processo de desenvolvimento organizacional é um desses elementos, visto que motivação, dedicação e segurança são ferramentas essenciais para qualquer indivíduo poder realizar seu trabalho com o mínimo de dignidade (MAIA, ALVES, & LEÃO, 2014).

3. METODOLOGIA

O presente estudo é tido como pesquisa descritiva porque se buscou fazer uma análise do ponto de vista do operador com relação aos gestores. Ao realizar este estudo foi possível trazer informações relevantes e vistas por um ângulo diferente, que contribuiu para o enriquecimento do estudo e possibilitou a reflexão sobre a temática em questão.

Para este trabalho foi utilizado o estudo de casos múltiplos, tendo como objeto de análise os dois principais *Call Centers* - Contax e Atento - que estão localizados na região metropolitana de Salvador e que compartilham da mesma cultura organizacional. Os estudos de casos múltiplos são diferentes do estudo comparativo de casos porque o pesquisador tem a possibilidade de realizar o estudo de dois ou mais sujeitos, organizações, entre outros, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

Para análise dos dados coletados, partiu-se, inicialmente, da pesquisa bibliográfica, com o intuito de criar o referencial teórico deste estudo, que garantiu, posteriormente, suporte para a análise dos dados obtidos.

Os indicadores apresentados anteriormente foram utilizados como parâmetro para análise do processo de precarização nos *Call Centers*, com o objetivo de mostrar a degradação das condições de trabalho e da saúde do operador de telemarketing (DRUCK, 2007 e 2011).

As questões defendidas por Gaulejac (2015), na perspectiva da gestão em contextos organizacionais, trouxe como contribuição fundamental a análise da gestão gerencialista. Através da análise, buscou-se descobrir quais eram os efeitos da atuação gestora e das contribuições para a precarização do trabalho nos *Call Centers*.

Com relação à obtenção dos dados secundários, foi utilizada a pesquisa documental, obtida a partir das entrevistas realizadas pelo grupo de pesquisa¹ com operadores e ex-operadores de telemarketing. Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, com questões relacionadas ao trabalho no *Call Center* e a atuação da gestão, assim como ao processo de precarização ao qual os indivíduos estavam expostos.

Para análise dos resultados, foi utilizada a triangulação de dados, porque seria possível fazer a convergência dos resultados vindos de fontes distintas, além de oferecer alto grau de confiabilidade que favorece para a interpretação e compreensão dos dados coletados, através de olhares múltiplos.

Este processo foi escolhido em razão de a pesquisa ter sido realizada dentro de duas organizações com nomenclatura diferentes – Contax e Atento, mas que prestam o mesmo serviço e possuem características organizacionais semelhantes.

Para análise dos dados, após a coleta das setenta e oito entrevistas realizadas entre operadores ativos e operadores que já haviam sido desligados do *Call Center*, foram selecionados aqueles que contemplavam os seis indicadores de precarização social apresentados por Druck (2011), já que estes foram aplicados como ponto de partida para a identificação dos efeitos da atuação gestora dentro dos *Call Centers*.

Por fim, após análise de todas as entrevistas realizadas, para este estudo foram selecionadas

1. **Grupo de Pesquisa** – Historicidade do Estado e do Direito: interações sociedade, comunidades tradicionais e meio ambiente da Universidade Federal da Bahia. Linha de pesquisa: História e Direito do Trabalho. "DO OUTRO LADO DA LINHA: precarização, adoecimento e regulação social do trabalho dos operadores de telemarketing em Salvador", grupo de pesquisa desenvolvido no âmbito da graduação do Curso de Direito, Departamento de Direito Privado de agosto de 2016 a julho de 2017.

vinte e três entrevistas que contemplaram os indicadores à luz do que apontava a literatura e a pesquisa de campo. As análises serão apresentadas na seção subsequente.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta o posicionamento dos operadores de *Call Centers* acerca da precarização, do adoecimento, e da regulação social do trabalho em duas centrais de teleatendimento de Salvador.

Com base nos dados coletados através das vinte e três entrevistas, as quais foram selecionadas para este estudo, foi possível estabelecer um perfil para os operadores de telemarketing. As mulheres representavam 74% da amostra, sendo que 100% estavam buscando o primeiro emprego de carteira assinada. A média de remuneração recebida ficava em torno de R\$ 901,70 (fora a remuneração variável, que depende do alcance de metas de cada operador). Com relação à variável cor/etnia, 70% se declararam negros e os demais pardos ou brancos. Por fim, a idade desses operadores estava na faixa de 20 a 25 anos.

Ao buscar analisar o perfil dos operadores de telemarketing, foram utilizados os seis indicadores de Druck (2011). Com relação ao primeiro indicador de precarização do trabalho (vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais), a partir do olhar do operador, verificou-se que dois entrevistados começaram a trabalhar no *Call Center* com o intuito de poder pagar a faculdade; três optaram por essa área porque gostavam de trabalhar com pessoas e com vendas e também pela flexibilidade em relação ao horário de trabalho; oito estavam em busca de uma oportunidade de primeiro emprego, e por isso, o *Call Center* foi o local mais adequado, visto que não exigia nenhuma experiência anterior; e, por fim, os dez restantes optaram por essa área porque estavam desempregados e buscavam uma oportunidade no mercado de trabalho. Assim, “escolheram” o telemarketing porque, até então, era o setor que mais empregava.

Deste modo, é possível concluir que os motivos apontados pelos operadores contemplam o primeiro indicador de precarização, visto que a inserção do indivíduo no mercado de trabalho é vulnerável, marcada por aceitação de contratos de trabalho precários e sem proteção social. Os operadores acabam aceitando as condições impróprias nas quais são inseridos porque o mercado de trabalho é excludente e força uma parcela significativa da população a “aceitar” o que o mercado oferece, já que não possuem os requisitos adequados para trabalhar nas grandes corporações, e por isso, muitas vezes enxergam o *Call Center* como uma grande oportunidade, como pode ser visto na no trecho abaixo:

Eu trabalhava em casa de família, sofri muito lá, eu tomava conta de uma criança recém-nascida e vi que não era mais pra mim, aí foi quando eu encontrei uma colega, ela me informou que estava tendo uma seleção para trabalhar no *Call Center*[...].(ENTREVISTADA 1)

O segundo indicador de precarização, que é o da intensificação do trabalho e terceirização. É possível concluir que a gestão nos *Call Centers* está pautada no alcance de metas abusivas, na maximização do lucro, e na banalização dos males físicos e psicológicos que são causados no operador, conforme abaixo:

[...] “Se você não conseguir produzir, irei causar seu desligamento”, pois o meu supervisor acreditava que a não produção estava sendo ocasionada pela doença ocupacional que eu tenho, e que eu estava usando isso como amuleto para não bater a meta [...]. (ENTREVISTADA 10)

De acordo com quatro dos entrevistados, os supervisores são vistos como gente boa, ou seja, são mais compreensivos. No entanto, isso depende muito do perfil de cada pessoa e do setor em que a mesma foi alocada. A partir da fala de três operadores, nota-se que o estímulo à competitividade e o incentivo ao alcance das metas são comportamentos adotados pelos supervisores no *Call Center*. Com relação aos demais entrevistados, que somam dezesseis, predominou como destaque o fato de os supervisores exercerem, constantemente, pressão para o alcance de metas e, às vezes, cobranças abusivas, o que tende a deixar o ambiente mais estressante e desconfortável para os indivíduos que precisavam aceitar a situação, já que necessitavam de uma fonte de renda para sobreviver. Após análise desse indicador, é possível concluir que os dados obtidos contemplam o indicador de Druck (2011), já que se percebe a precarização social vivenciada por esses indivíduos.

Vale acrescentar ainda que todos os entrevistados eram trabalhadores contratados de forma terceirizada, a impactar seus ganhos materiais e sua inserção na empresa tomadora de serviços.

Para análise do terceiro indicador de precarização social, que é o da insegurança e saúde no trabalho, foi possível abranger três variáveis diferentes que contemplavam de maneira geral o que Druck (2011) aborda neste indicador. Deste modo, vinte e um entrevistados afirmaram que, com relação à variável período de treinamento, ocorria logo na primeira semana de trabalho, em que era ensinado como mexer no sistema, quais eram os procedimentos adotados na relação com os clientes e que pouco se falava de saúde e segurança no trabalho. Também fica bem claro que a teoria do conteúdo passado é bastante diferente na prática. Com relação à variável estrutura inadequada, quatro entrevistados trouxeram em seus discursos reclamações com relação ao modo de como é feita a limpeza do ar-condicionado, das cadeiras bem como dos problemas que costumam a aparecer nos computadores. A terceira variável, que abrange o surgimento de males físicos e psicológicos adquiridos por esses indivíduos, é um tipo de assunto exposto por onze dos entrevistados, sendo que estes reclamam da pressão que sofrem pela cobrança de metas, o que contribui para tornar o ambiente ainda mais estressante e propício para o surgimento de problemas de saúde, conforme fala dos entrevistados abaixo:

Eu era uma que não tinha muitos problemas de saúde, mas quando eu comecei a trabalhar no *Call Center* surgiram vários problemas de visão e auditivo [...] comecei a sentir algumas dores e a questão da saúde mental mesmo, a questão, do estresse mal humor e enxaqueca, tudo veio surgindo depois do trabalho de telemarketing [...]. (ENTREVISTADA 18)

Já tive vários problemas de saúde, inclusive estou afastada agora. Quando a gente se afasta eles acabam vendo o funcionário como mangueado, eles não acreditam na doença de ninguém, só se for braço quebrado ou atropelamento. (ENTREVISTADO 7)

A partir do quarto indicador de precarização social – perda das identidades individual e coletiva – e diante da análise dos dados coletados, fica claro que vinte e um dos entrevistados sentem medo de perder o emprego por diversos motivos e, por isso, se submetem a situações constrangedoras. Como muitas vezes são ameaçados pelos seus superiores em receber uma justa causa, para evitar maiores problemas, os operadores sempre estão buscando seguir as regras estabelecidas, já que os *Call Centers* apresentam alto índice de rotatividade, ou seja, o trabalhador pode ser simplesmente descartado e substituído a qualquer momento.

Nota-se também que os indivíduos estão o tempo todo sendo pressionados para alcançar as metas estabelecidas e, por isso, o ambiente se torna muito mais competitivo. Deste modo, é possível concluir que os dados apresentados também dialogam com o indicador de Druck (2011), já que compartilham da mesma ideia, com exceção de dois casos específicos.

De acordo com o quinto indicador de precarização do trabalho (fragilização da organização dos trabalhadores) e através dos dados obtidos e analisados, doze dos entrevistados afirmam que não tem nenhum vínculo com o sindicato e somente pagam a taxa mensal (ou seja, são filiados ao sindicato), mas que não confiam nas ações defendidas pelo pessoal do sindicato, acusando-os de não lutar a favor dos operadores. Onze entrevistados supõem que o sindicato seja a favor da empresa, já que quase não existem reivindicações por melhoria no setor e, quando acontecem, os operadores preferem não participar com medo de sofrer consequências. Assim, nota-se que os dados obtidos comprovam o que Druck (2011) aborda no quinto indicador.

Baseado no sexto e último indicador de precarização social do trabalho que está relacionado à condenação e ao descarte do direito do trabalho, e a partir das entrevistas, sete operadores afirmaram que não tem nada para reclamar com relação aos seus direitos trabalhistas. No entanto, os dezesseis entrevistados abordaram vários pontos que contradizem as leis trabalhistas, e assim falaram que exercem função de bancário, mas que não é isso que está assinado na carteira e, por isso, não recebem pelo trabalho correspondente ao trabalho que realmente desenvolvem.

Outro aspecto abordado diz respeito ao assédio moral por parte dos supervisores e gestores, mas que acaba que ficando por isso mesmo: segundo os operadores, ninguém faz nada e os trabalhadores, que são os maiores prejudicados com a situação, porque tem medo de denunciar e ser mandado embora, acabam conformando-se com a situação. Metas abusivas e remuneração variável também foram alguns dos pontos abordados, que prejudicam o desempenho do operador dentro da organização.

Por fim, outros aspectos abordados estavam relacionados à infraestrutura inadequada, em que os operadores são colocados para trabalhar, e também com relação às pausas para alimentação e uso do banheiro, que são extremamente controladas e cuja limitação tende a afetar futuramente as necessidades mais básicas do indivíduo.

Por fim, diante do que foi exposto no último indicador de precarização do trabalho, fica claro que os dados dialogam e compartilham da ideia trazida por Druck (2011). A partir da fala da (ENTREVISTADA 22), nota-se como a trabalhadora encontra-se desprotegida das leis trabalhistas.

Já tive disfonia crônica, tendinopatia, depressão, transtorno do pânico, ansiedade, tremor, alteração no coração, pressão sempre baixa e dores fortes na coluna, é um conjunto que já tem 11 anos, e você nunca se trata de vez porque está sempre surgindo, você vai fazendo paliativo pra ir melhorando, e você vai empurrando [...] são vários tipos de agressões, assédio moral, descontos abusivos, acidente de trabalho e por aí vai [...].(ENTREVISTADO 22)

Nota-se, portanto, que os *Call Centers* adotam políticas que envolvem a linguagem matemática da rentabilidade imediata, baseada no baixo custo da força de trabalho e da infraestrutura organizacional. Assim, essas organizações estão ganhando força no mercado capitalista, que preza pelo lucro imediato e pressiona o tempo todo o teleoperador, que é apenas a vítima deste processo e o único prejudicado com a falta de proteção das leis trabalhistas, principalmente diante das mudanças e da flexibilização das relações de trabalho.

Para finalizar esta análise a partir dos indicadores de Druck (2011), foi elaborado quadro analítico sobre as principais características do trabalho exercido no *Call Center*.



Figura 2 - Visão analítica dos *Call Centers*
Fonte: Elaboração Própria (2018)

As regras no *Call Center*, conforme Almeida & Benevides (2018) são distribuídas em quatro aspectos, que são: obrigações, direitos, punições e consequências. Esses aspectos não se equilibram em relação aos impactos que causam sobre os trabalhadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou compreender “como a gestão, analisada sob a ótica dos operadores de *Call Centers*, contribui para a precarização do trabalho”. Verifica-se que a gestão contribui imensamente com o processo de precarização do trabalho. No entanto, essas organizações estão ganhando espaço na sociedade, principalmente no contexto político e econômico vivenciado pelos indivíduos que se encontram desempregados e precisam de uma renda para a sobrevivência, bem como de suprimento das suas necessidades básicas. Por esta razão, aceitam os contratos de trabalho precários que estão sendo estabelecidos.

Nota-se que os operadores sofrem com a pressão para o cumprimento das metas que, na maioria das vezes, são absurdas e, portanto, inexecutáveis. Quando o operador não cumpre as metas estabelecidas, recebe punições ou, em alguns casos, é rapidamente descartado e substituído por outro indivíduo. Diante dos indicadores apresentados por Druck (2011) aplicados aos casos concretos, percebe-se que, através da análise dos dados obtidos, que o processo de precarização está presente nas grandes organizações de *Call Center* e que estão sendo “aceitos”, já que os indivíduos se submetem e aceitam trabalhar nas mais diversas condições de precariedade.

Observa-se que mesmo adquirindo doenças que são relacionadas às atividades desenvolvidas dentro da organização, os trabalhadores não recebem a devida atenção para o tratamento dos males de que estão sendo acometidos.

Trazendo o sexto indicador que fala da condenação e descarte do direito do trabalho, é possível verificar que os sujeitos estão perdendo os direitos que já haviam adquirido, tornando-se vítimas de contratos de trabalho precários. Os *Call Centers* tornaram-se organizações vistas como sinônimo de precarização, da apropriação do sujeito e que realizam o descarte do trabalhador a partir das suas demandas internas.

Os gestores dessas organizações estão buscando novos métodos e indicadores para pressionar o operador no alcance das metas estabelecidas, frente ao pânico da demissão, que é disseminado pelos próprios empregadores.

É importante refletir sobre o papel da gestão e suas contribuições para o avanço ou retrocesso desse modelo pautado na precarização, que se apropria da força de trabalho e, em seguida, a descarta. Os trabalhadores, classificados como “descartáveis”, são deixados à sua própria sorte em uma sociedade pautada pelo modo de produção capitalista, que, pela sua natureza e sobretudo quando não submetido a regulações eficientes, é discriminatória e excludente.

Por fim, novas pesquisas podem ser feitas a fim de aprofundar a investigação sobre este fenômeno, como também contribuir para o desenvolvimento da temática, possibilitando que desperte o interesse de mais autores para o estudo do tema em questão, para que seja possível o avanço ou talvez mudanças no comportamento adotado por essas organizações. Os gestores devem ser conscientizados de que, para além de algozes, são, sobretudo, vítimas e que também se inserem de forma precarizada e tornam-se “descartáveis” quando não conseguem, por via da imposição de técnicas gestoras, obter o máximo de produtividade dos seus subordinados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, G. (2011). **Trabalho e Subjetividade**: O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo.
- ALMEIDA, L. T. C. & BENEVIDES, T. M. (2018). **Gestão em Call Centers**: uma análise dos impactos da atuação gestora na vida dos trabalhadores. CIAIQ, 2018.
- ANTUNES, R. (2009). **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negociação do trabalho. (2.ed). São Paulo: Boitempo.
- BENEVIDES, T. M. (2012). **Vendendo dinheiro e precarizando o trabalho**: a transformação do trabalho bancário em Salvador a partir dos anos 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17350>. Acesso em: 25 Nov. 2017.
- BIGGS, J. (1999). Teaching for quality learning at university. Philadelphia: Open University Press.
- DRUCK, G., FRANCO (2007); **A perda da razão social do trabalho**: Terceirização e precarização. (1. ed.). São Paulo: Boitempo.
- DRUCK, G., FRANCO. (2011). Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios. Salvador: Caderno CRH.
- DUTRA, R. Q. (2014). **Do outro Lado da Linha**. (1 ed.). São Paulo: LTr.
- GAULEJAC, V. (2015). **Gestão como Doença Social**. (3. ed.). São Paulo: Ideias & Letras.
- MAIA, L. C., ALVES, A. C. & LEÃO, C. P. (2014b). Perspetivas individuais sobre a necessidade de mudança: estudo de caso na Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa (Individual perspectives on the need for change: a case study in the Portuguese Textile and Clothing Industry). RISTI - **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, E2 (9/2014) pp. 115–127. doi: 10.17013/risti.e2.115-127.
- MAIA, L. C., EIRA, R., ALVES, A. C. & LEÃO, C. P. (2015b). A melhoria organizacional como alavanca para melhores condições de trabalho The organizational improvement as trigger for better working conditions. RISTI - **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, E4 (9/2015) pp. 50–65. doi: 10.17013/risti.e4.50-65.

Laís Francine Nascimento de Jesus

lais.francine29@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestranda pela Universidade Federal da Bahia. Técnica da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial - ITES/EAUFBA.

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

PREJUÍZO OU ALFORRIA? OS SIGNIFICADOS DA PERDA DO EMPREGO ENTRE OS TRABALHADORES DE TELEATENDIMENTO

RESUMO

Existe um entendimento generalizado de que a perda do emprego possui impactos exclusivamente negativos para o trabalhador, significando o início de uma indesejada condição de desemprego. Entretanto, percebe-se que há uma diversidade de significados ao momento da dispensa que são influenciados pelas características do trabalho e pelas práticas de gestão das organizações. Este artigo tem por objetivo identificar as percepções dos operadores de *Telemarketing* de Salvador em relação ao seu trabalho e sua perda, a partir da análise de vinte entrevistas com ex operadores da cidade de Salvador. Os resultados evidenciam que, para os operadores, o trabalho de *telemarketing* é esvaziado de sentidos e possui significados negativos, sendo a dispensa uma desejada ruptura com um trabalho precarizado, que traz a esses trabalhadores uma sensação de felicidade, alívio e liberdade.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão do Trabalho. Significados da Perda do Emprego. Significados do Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Os debates atuais que permeiam o mundo do trabalho na sociedade capitalista evidenciam as diversas visões a respeito do valor e lugar do trabalho para a sociedade e os indivíduos que trabalham. Algumas delas, a partir da lógica produtivista, limitam o valor do trabalho aos ganhos financeiros que este é capaz de gerar, sendo a dispensa considerada um momento indesejado que ocasiona impactos negativos ao sujeito. Isso porque, ao

Jesus, Laís Francine Nascimento de; BENEVIDES, Tânia Moura.; DUTRA, Renata Queiroz. Prejuízo ou alforria? Os significados da perda do emprego entre os trabalhadores de teleatendimento. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 2, p. 21 - 34, abr, 2019.

perder seu posto de trabalho, muitas pessoas enfrentam dificuldades de reinserção no mercado de trabalho e ficam por muito tempo na condição de desemprego, que reúne significados como a perda da fonte de subsistência e, em regra, um profundo sentido de exclusão de círculos de socialidade (CASTEL, 2008).

Contudo, os significados e sentidos do trabalho para o sujeito, inclusive os significados da sua dispensa, vão muito além de um simples cálculo econômico e guardam em si grandes contradições, sobretudo diante do aprofundamento da precarização social do trabalho.

O trabalho pode ser entendido como parte da essência do sujeito e meio pelo qual é possível que este garanta o desenvolvimento e a perpetuação de sua própria existência. Com isso, a compreensão a respeito dos significados e sentidos do trabalho é imbuída de uma multiplicidade de dimensões e elementos que são atribuídos pelos sujeitos e têm sido desenvolvidos por diversos campos do saber, em especial a psicologia e a sociologia, sendo tratados como elementos diferentes, sinônimos ou elementos complementares. (PEREIRA E TOLFO 2016, p. 305).

Já o significado da perda do emprego para os indivíduos ainda é tema pouco explorado pela literatura em seus diversos campos do saber, ressentindo-se a literatura do campo da Administração com pesquisas que permitem abordá-lo na perspectiva do sujeito. Alguns autores tendem a realizar análises muito positivistas e racionais, sendo que a perda do emprego possui significados complexos e contraditórios para os indivíduos, ao envolver dimensões psicológicas, sociais e psicossociais (CALDAS, 1999).

O estudo desses temas se torna importante para compreender diversos fenômenos que ocorrem no seio das organizações e no interior de determinadas classes trabalhadoras, principalmente nos setores que possuem uma alta taxa de rotatividade. De acordo estudos do Dieese/CUT (2014), a taxa de rotatividade no Brasil é duas vezes maior em setores tipicamente terceirizados, ou seja, os trabalhadores terceirizados tendem a enfrentar a dispensa com maior frequência que os trabalhadores tipicamente contratados, gerando maior instabilidade no emprego e diversas consequências para os sujeitos, a exemplo dos trabalhadores que atuam no setor de teleatendimento: os operadores de *telemarketing*.

Em sua maioria, estes trabalhadores atuam em empresas prestadoras de serviços de terceirizados que possuem grandes centrais de teleatendimento, chamados de *Call Centers*, cujas características da organização do trabalho revelam uma condição de precarização do trabalho de *telemarketing* através da cobrança excessivas por resultados e metas; da padronização das atividades; da busca por constantes reduções do tempo de atendimento; dos sistemas de remuneração condicionados ao alcance das metas impostas; dentre outros elementos (CAVAIGNAC, 2011; VENCO, 2009).

A instabilidade no emprego, devido à alta rotatividade e a inserção de novas tecnologias, é fator que aumenta a pressão que os operadores sofrem com relação as metas e resultados estabelecidos, além das constantes ameaças de dispensa, inclusive por justa causa (CAVAIGNAC 2011, p.67).

As diversas características do trabalho e o perfil dos trabalhadores evidenciam uma inversão da lógica do trabalho. Dados preliminares revelavam que muitos operadores de *telemarketing*

possuem uma relação positiva com a perda do emprego, circunstância que é muito influenciada pelo significado (ou falta dele) que eles conseguem atribuir ao seu próprio trabalho.

Sendo assim, este estudo, através de pesquisa exploratória, teve por objetivo identificar as percepções que os operadores de *Call Centers* possuem do trabalho e da sua dispensa, a partir de levantamento da literatura sobre os significados e sentidos do trabalho e significados da perda do emprego e da realização de entrevistas com ex operadores de teleatendimento da Cidade de Salvador. Os resultados evidenciaram que, mesmo sendo o início de uma condição de desemprego, os operadores entrevistados veem na dispensa uma desejada ruptura com o trabalho precarizado, causador de sofrimentos. Para a maioria deles, o trabalho em *telemarketing* é esvaziado de sentidos e possui muitos significados negativos, razão pelo qual o momento da dispensa costuma ser desejado e traz a eles uma sensação de liberdade.

2. SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO

Há uma tensão e confusão conceitual em relação aos temas dos sentidos e significados do trabalho que advém dos diversos usos e interpretações na história da humanidade, reverberando numa falta de consenso na utilização desses termos. Assim, alguns autores tratam esses temas como sinônimos ou elementos complementares e outros como elementos diferentes, cujas reflexões podem ser de diversas ordens, como filosófica, psicológica e sociológica (PEREIRA E TOLFO 2016).

Os significados e/ou sentidos do trabalho não são construídos somente a através das concepções individuais, como também da sociabilidade no ambiente de trabalho e no valor que é atribuído a determinada atividade laboral. Isso porque, até as concepções e percepções individuais influenciam e são influenciados pelas experiências sociais no e do trabalho, revelando a importância das características e condições em que esse trabalho é realizado.

Nesta perspectiva, alguns modelos de organização do trabalho¹ têm influenciado os estudos sobre os sentidos do trabalho no campo da psicologia. Estes associam determinadas características da organização do trabalho, como a variedade das tarefas e o processo de reconhecimento e autonomia, que contribui para a atribuição de sentidos do trabalho e estimula a motivação e comprometimento dos sujeitos dentro das organizações.

Morin (2001), a partir dos trabalhos do Grupo MOW² e dos modelos de organização do trabalho, desenvolve seis características do trabalho que possibilita a atribuição de sentidos pelos sujeitos, a saber: feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; intrinsecamente satisfatório; moralmente

1. A exemplo dos modelos de "Sistemas Sociotécnicos" de Emery e Trist e das "Características do emprego" de Hackman e Oldham.

2. Meaning of Work International Research Team (MOW) é um grupo de pesquisa que desde a década de 80 tem conduzido pesquisas ao redor do mundo com o objetivo estudar os significados do trabalho para os indivíduos, definindo três dimensões principais: a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho e os resultados valorizados do trabalho (MOW 1987 apud TOLFO E PICCININI, 2007, p. 39-40)

aceitável; fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante a segurança e a autonomia; e mantém ocupado.

Alguns elementos presentes no campo da psicologia, como a centralidade do trabalho, satisfação e autonomia, também são utilizados no campo sociológico em estudos sobre sentidos do trabalho, porém a análise ultrapassa o ambiente de trabalho e tem como pano de fundo a discussão das transformações do trabalho a partir da inserção do modo de produção capitalista e dos impactos da lógica do capital sobre o trabalho e a classe trabalhadora.

Para Antunes (2009), lastreado na concepção marxista, o trabalho se apresenta enquanto categoria central na vida do ser social. Desta forma, a realização no âmbito do trabalho é fator determinante para se ter uma vida cheia de sentidos fora dele, sendo que o trabalho capaz de atribuir sentidos é aquele que é autodeterminado, autônomo e livre. Além disso, para ele, a jornada de trabalho é elemento importante na atribuição de sentido à medida que possibilita que o indivíduo tenha momentos de lazer e de ócio, de maneira que outros elementos como a superjornada, diminuição dos tempos de pausa e ritmo intenso de trabalho são causadores da perda de sentido e de um perecimento físico e mental do trabalhador (ANTUNES, 2009, p. 174).

Contudo, Antunes (2009) afirma que, enquanto parte importante do processo de subordinação do trabalho ao capital, o trabalho assalariado não é capaz de gerar sentidos para os sujeitos. Esta concepção do trabalho assalariado acaba por ignorar o emprego enquanto relação de trabalho que prevalece na sociedade capitalista, desconsiderando as diversas características do trabalho presentes neste tipo de relação que pode gerar prazer e satisfações ao sujeito, inclusive a viabilização da manutenção de sua própria existência a partir dos ganhos financeiros provenientes do salário.

Ainda no campo da sociologia, aspectos da gestão e organização do trabalho estão presentes nos estudos sobre os sentidos do trabalho, pois no ambiente da organizacional multiplicam-se as estratégias que incentivam a motivação e engajamentos dos funcionários como via para aumentar a satisfação e produtividade no trabalho. Ao tempo em que a gestão tem a capacidade de contribuir para qualidade no trabalho e geração de sentidos, pode também desenvolver processos de degradação das condições de trabalho.

Na obra “gestão como doença social”, Gaulejac (2007) desenvolve estudo sobre as anomalias que a gestão tem causado para a sociedade e para o mundo do trabalho que, sob o comando da lógica financeira, prioriza estratégias que buscam aumentar o desempenho dos trabalhadores a qualquer custo, colocando assim o sentido do trabalho em “suspensão”. O autor analisa cinco elementos significativos do trabalho que são alterados pelas práticas e estratégias de gestão, a saber: o ato do trabalho, a remuneração, o coletivo de trabalho, a organização do trabalho e o valor do trabalho (GAULEJAC 2007, p.154-156).

Outro elemento importante que impacta os sentidos e significados do trabalho são as pressões sofridas no ambiente organizacional relacionadas a constante exigência por produtividade comumente praticada pelas organizadas através das avaliações de desempenho. Segundo Dejours (1999), as pressões no ambiente de trabalho são geradas à medida que o trabalhador teme não conseguir satisfazer a organização e elementos presentes da avaliação desempenho,

como tempo e ritmo de trabalho. Além disso, o risco constante de perder o emprego aumenta a pressão no trabalho e a falta de resultados pode reverberar numa dispensa imediata, pois “ou a pessoa se adapta ou desaparece”. (GAULEJAC 2007, p. 196- 200).

3. A PERDA DO EMPREGO E SEUS SIGNIFICADOS

A dispensa se caracteriza como uma forma de extinção da relação de emprego, possuindo diversos significados e efeitos para o trabalhador, sejam significados negativos (podendo estar relacionada ao início de uma condição de desemprego), ou significados positivos, como a oportunidade de buscar um trabalho mais desejado pelo sujeito. Contudo, a escassa literatura existente nesse aspecto não permite compreender os diversos significados possíveis, evidenciado apenas uma perspectiva negativa.

Parte do entendimento sobre os significados da dispensa advém da relação de dependência financeira do trabalhador com o seu emprego que é estabelecida pelo salário. É essa relação de dependência e a desvalorização do trabalho humano, reduzido a simples cálculo financeiro, que permite que o sujeito seja, em sua maioria, passivo no que tange a demissão e que seja este o mais impactado por sua perda.

Por outro lado, a compreensão de que o trabalho é um veículo fundamental de inserção social e de criação de laços de sociabilidade pelo indivíduo acarretaria igualmente um sentido negativo para a exclusão engendrada pela dispensa.

Todavia, a dispensa não pode ser entendida como um fim em si mesma, pois, para que ocorra o término, é preciso antes que haja um vínculo de emprego, sendo o trabalho elemento importante para a sua compreensão. Uma das hipóteses levantadas por Machado et al (2008) é que o significado do trabalho impacta o significado da dispensa, pois se o trabalho possuir significados positivos a dispensa fará parte da trajetória profissional desse indivíduo, causando-lhe pouco impacto negativo.

A fim de abordar os significados e impactos da perda do emprego para o indivíduo, Caldas (1999) utiliza diversas metáforas (Quadro 1), a partir de três dimensões de análise: a psicológica, a psicossocial e a social. Em todas essas dimensões ele associa o significado da perda do emprego com o significado do trabalho. E atrela tais dimensões, de modo a entender que não é possível analisar um significado sem o outro.

Dimensões	Metáfora trabalho	Metáfora Dispensa
Psicológica	Emprego como contrato	→ Dispensa como divórcio
	Emprego como família	→ Dispensa como abandono
	Emprego como identidade	→ Dispensa como vício
	Emprego como vício e vida	→ Dispensa como dor e morte
Psicossocial	Emprego como imagem	→ Dispensa como estigma
Social	Emprego e ideologia de sucesso	→ Dispensa como fracasso
	Emprego como status	→ Dispensa como passagem

Quadro 1 – As metáforas dos significados do trabalho e da demissão de Caldas*
Fonte: Elaboração própria (2018)

Na dimensão psicológica os impactos da dispensa surgem com o rompimento de uma a relação psíquica que o indivíduo estabelece com a empresa. A primeira metáfora dessa dimensão é o *“emprego como contrato – dispensa como divórcio”*. Nesta metáfora a dispensa surge para o indivíduo como a quebra de um contrato psicológico ou implícito onde ambas as partes possuem direitos e deveres estabelecidos: o trabalhador tinha o dever de realizar o trabalho em troca da estabilidade no emprego concedida pelo empregador. Este tipo de relação, que envolve a confiança e lealdade, tem se tornado cada vez mais ausente no mundo do trabalho, com a onda de enxugamentos e instabilidades no emprego. Com isso, os indivíduos tendem a se sentir “usados” e “traídos” pela empresa. Segundo o autor este significado é um dos mais comumente encontrados.

A segunda metáfora é o *“emprego como família – dispensa como abandono”*. Nesta, o envolvimento com a organização é mais intenso e o sentimento de pertença permite que a empresa seja considerada uma mãe ou um pai e como tal ela tem o dever de cuidar e proteger o trabalhador para que nada lhe falte, do contrário o indivíduo pode se sentir abandonado, desamparado, com medo e ódio. Essa metáfora também é utilizada no cenário em que as pessoas que se demitem voluntariamente ao sentirem-se culpados por terem “abandonado” a empresa. Parte desse significado advém do longo período de tempo que o indivíduo passa no trabalho.

A terceira metáfora é o *“emprego como identidade, dispensa como vício”*. Nesta metáfora há uma relação de dependência psicológica com a organização ao ponto do indivíduo não possuir uma identidade própria, fazendo com que a perda do emprego signifique para ele um vazio, se sinta perdido.

A quarta metáfora é *“emprego como vício e vida – dispensa como dor e morte”* em que o emprego é caracterizado como uma representação da realidade, sendo o sentimento de “morte” sentido antes mesmo da dispensa acontecer e, quando esta é efetivada, o indivíduo se sente numa espécie de luto. A organização pode ser vista como uma “fonte de respostas para as contradições e inquietações humanas, substituindo instituições como a igreja, o Estado, a escola ou a família,

que teria assumido tal papel no passado” (CALDAS 1999, p. 242).

Já a análise da dimensão psicossocial é realizada a partir da relação do ser social com a organização e os impactos da perda de emprego no status empregatício. A única metáfora desta dimensão é o *“emprego como imagem – dispensa como estigma”*, sendo que, como a condição de estar empregado é vista positivamente pela sociedade, ao perder o emprego, o indivíduo pode sentir sua imagem social afetada, impactando sua autoestima e lhe afastando de determinados círculos sociais.

A dimensão social tem como elemento principal a função social do emprego. Sua primeira metáfora é o *“emprego e ideologia de sucesso – dispensa como fracasso”*, pois a dispensa pode significar a derrota em sua “missão” de obter sucesso na carreira. O contrário disso é a metáfora *“emprego como status – dispensa como passagem”*. Nesta metáfora a dispensa significa um momento que permite transitar entre diversos empregos, ou seja, faz parte da trajetória profissional de um indivíduo e espera-se que aconteça.

4. METODOLOGIA

Inicialmente, para coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para levantamento de referencial teórico sobre os significados e sentidos do trabalho, cujos textos são basicamente do campo da sociologia, pois é o arcabouço teórico que melhor se aplica à análise do conteúdo deste estudo, embora também tenha sido necessário visitar algumas literaturas do campo da psicologia. No que tange ao tema dos significados da dispensa, pelo fato de possuir literatura escassa, foram utilizadas poucas referências e optou-se pelas contribuições de Caldas (1999), autor do campo da administração, para fazer o levantamento e análise de dados.

A pesquisa documental também foi utilizada para a coleta de dados de pesquisa a partir de dados primários e secundários gerados pelo grupo de pesquisa *“Do outro lado da linha”*³, como as construções teóricas acerca do trabalho dos operadores de *telemarketing* e o conteúdo (transcrições) de entrevistas semiestruturadas realizadas em 2016 com setenta e oito operadores e ex-operadores de *telemarketing* de Salvador. Para que fosse possível alcançar os objetivos de pesquisa, foram utilizadas somente as entrevistas realizadas com operadores que passaram pelo processo de desligamento no setor (ex operadores), sendo a análise limitada a vinte entrevistas, pois foram as que mais continham elementos trabalhados nas categorias de análise construídas.

No tratamento dos dados coletados utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Assim, foi aplicada a análise categorial (horizontal), a partir do agrupamento dos dados em categorias

3. *“Do Outro Lado da Linha”* é o nome do grupo de pesquisa composto por alunos dos cursos de graduação em Administração e Direito da UFBA que, no período de agosto de 2016 a julho de 2016, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com operadores e ex-operadores de teleatendimento, analisou, qualitativamente, a percepção dos trabalhadores a respeito das condições de trabalho, da sua organização coletiva e da regulação dos direitos trabalhistas. A coordenadora desta pesquisa foi a Profa. Dra. Renata Queiroz Dutra, professora adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

pertinentes ao tema, comumente utilizada neste tipo de análise de dados. Optou-se também pela aplicação da análise de decifração estrutural (vertical), que tem como objetivo identificar as singularidades do conteúdo de cada entrevista para possibilitar uma melhor compreensão daquilo que se deseja abordar, pois as falas dos sujeitos são repletas de subjetividades e apenas a análise categorial (horizontal) não dá conta de permitir conclusões aprofundadas.

Assim, na análise estrutural utilizou a técnica das *Características associadas ao tema central*, extraindo da fala dos vinte entrevistados as características ou significados associados ao tema de investigação: o trabalho e a dispensa. Já na análise categorial utilizou-se os 5 elementos significativos de Gaulejac (2007) na categoria trabalho (o ato, a remuneração, o coletivo de trabalho, a organização do trabalho e o valor do trabalho) e as metáforas da dispensa de Caldas (1999) em suas 3 dimensões (a psicológica, a psicossocial e a social).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Inserção profissional dos trabalhadores

A faixa etária dos entrevistados era de 21 a 34 anos de idade, sendo 70% do sexo feminino. Além disso, 90% das pessoas entrevistadas trabalharam nas duas maiores empresas de Salvador, a Contax S.A e Atento, cujo processo de seleção se baseou em elaboração e leitura de texto, dinâmicas de grupo e testes de conhecimentos gerais realizadas no computador, exigindo somente o ensino médio completo para ocupar o cargo. Esse perfil delineado na pesquisa reitera informações presentes na literatura sobre o perfil jovem dos trabalhadores do setor e a pouca exigência de qualificação de mão-de-obra para ocupar o cargo de operador, mesmo tendo que apresentar, durante a realização da atividade laboral, diversas habilidades com as ferramentas informacionais de trabalho.

5.2 Características e significados do trabalho de *telemarketing*

As principais características associadas ao trabalho de *telemarketing* (Quadro 2), identificadas através da análise das entrevistas, evidenciam diversos significados do trabalho para esta classe de trabalhadores. Estas características foram agrupadas em 5 categoriais principais:

Capacidade de Inserção produtiva – esta característica é representada pela facilidade de inserção produtiva no setor, através da pouca exigibilidade de conhecimentos específicos e experiências anteriores, como também pela quantidade significativa de vagas que surgem para o

cargo de operador, cujo fenômeno é influenciado pela rotatividade no setor. O reconhecimento desta característica pelo sujeito corrobora para a compreensão do trabalho enquanto satisfação de parte das suas necessidades financeiras que lhe possibilita a subsistência.

Oportunidade de Experiência profissional – representa o conhecimento apreendido a partir das vivências no ambiente de trabalho cujo resultado confere uma possibilidade de aprendizado instrucional e interpessoal, principalmente para aqueles que tem no trabalho de *telemarketing* sua primeira experiência de emprego. O aprendizado instrucional é caracterizado pela capacidade de fazer uso de tecnologias e recursos informacionais na realização do trabalho e pela apreensão de conhecimentos específicos de determinados setores econômicos, como o bancário e o de telecomunicações, a partir do serviço prestado a uma diversidade de empresas contratantes.

Mecanização das atividades – representa a padronização excessiva das atividades e dos processos de trabalho, a partir da intensificação do ritmo de produção como exigência de um tempo mínimo de atendimentos e pausas curtas e programadas; do pouco ou nenhum espaço para realização de atividades espontâneas ou criativas, mas sim a elaboração de script de fala e guia de ações; da importância exacerbada do alcance de metas e resultados em detrimento da qualidade do trabalho; dentre outros elementos. Para o sujeito, esta característica culmina numa desumanização do trabalho de *telemarketing* e perda do potencial de atribuição de qualidade pelo sujeito.

Rotatividade de pessoal – esta característica está imbricada nas demais e representa as significativas “ondas” de desligamentos no setor, que culmina em pressões no ambiente de trabalho para alcance de metas e resultados que possibilitem a manutenção do emprego frente às constantes ameaça de dispensa. Porém, este cenário confere ao trabalhador a concepção de que independente de sua produtividade ou empenho na realização das atividades pode ser ele o próximo a ser demitido, gerando um sentimento de descartabilidade humana que tanto pode aprofundar as pressões no ambiente de trabalho quanto pode agravar a desmotivação na realização do trabalho.

Perecimento físico e mental dos trabalhadores – representa as consequências físicas e mentais acometidas aos operadores de *telemarketing* pelas condições em que o trabalho é realizado, principalmente o estresse gerado pelas cobranças para o alcance das metas; repetitividade de movimentos e de outras questões ergonômicas, além dos problemas de saúde gerados pela alimentação irregular, incentivada pelos curtos períodos de pausa do trabalho. Estes impactos significam para o trabalhador a perda da qualidade de vida, sendo um dos motivos que influenciam o desejo de sair do trabalho.

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	SIGNIFICADOS ASSOCIADOS
Capacidade de Inserção produtiva	Possibilidade de subsistência
Oportunidade de Experiencia profissional	Aprendizado instrucional e interpessoal
Mecanização das atividades	Desumanização das relações de trabalho;
Rotatividade de pessoal	Descartabilidade do trabalho realizado
Precimento físico e mental dos trabalhadores	Perda da qualidade de vida

Quadro 2 – Principais características e significados do trabalho de *telemarketing*
Fonte: Elaboração própria (2018)

Os significados atribuídos ao trabalho de *telemarketing* precisam ser compreendidos no conjunto dos demais significados e para além das características do trabalho em eles foram associados, por exemplo: o significado do trabalho enquanto “perda da qualidade de vida” pode se relacionar com o significado da “desumanização das relações de trabalho” e, portanto, envolve mais de uma característica do trabalho.

Contudo, o entendimento dos operadores sobre o que é o trabalho de *telemarketing*, a partir dos significados do trabalho, não é suficiente para compreensão dos aspectos globais desta profissão e nem da representação individual para os sujeitos. Com isso, foi necessário analisar os sentidos do trabalho a partir de uma perspectiva sociológica.

5.3 Os sentidos do trabalho de *telemarketing*

A partir da análise dos cinco elementos significativos do trabalho, proposto por Gaulejac (2007) foi possível identificar uma evidente deterioração dos sentidos do trabalho para o operador de *telemarketing*. O trabalho para eles é representado muito mais pelos processos ou condições de trabalho do que pela realização da própria atividade laboral, impossibilitando a conexão com os frutos do seu próprio trabalho. Este processo é caracterizado pela falta de controle e de ferramentas necessárias dadas ao trabalhador; rígido controle e monitoração das atividades, que culmina em pressões e ameaças de demissão, além de impactos na saúde física e mental.

A remuneração está estritamente ligada ao alcance das metas de produção. O sistema de Remuneração Variável (RV) é condicionado aos resultados alcançados num determinado período, sendo esta remuneração geradora de insatisfação e injustiça no trabalho, à medida que o valor recebido não é equivalente ao resultado produzido por eles. Percebe-se que a problemática da remuneração é menos impactante para os trabalhadores que estão inseridos em sua primeira oportunidade de trabalho.

O sentimento de pertença a um coletivo se estabelece a partir das relações informais no ambiente de trabalho, sendo destacado como um dos principais pontos positivos do trabalho,

à medida que ajudam a amenizar os impactos e suportar as condições de trabalho. Contudo, esse sentimento de pertença não é fator suficiente para fortalecer a resistência coletiva que é impactada pelo medo da dispensa e pelo incentivo a competição entre os operadores a partir dos sistemas de meta e resultados.

Já em relação ao elemento da organização do trabalho, destacam-se as mudanças repentinas no horário de trabalho, que inviabilizam a realização de outras atividades para além do trabalho; a realização de atividades de outros setores, ocasionando numa sobrecarga de trabalho; e a alta rotatividade da mão de obra. Todavia, em linhas gerais, a organização do trabalho nos *Call Centers* preza pela rigidez, controle e padronização das atividades, que se assemelham ao modelo taylorista de produção, só que integrando diversas tecnologias da informação no processo e organização do trabalho.

Quanto ao valor do trabalho, este não estava relacionado com a qualidade do atendimento e sim com o cumprimento dos critérios do trabalho estabelecidos pelas empresas para alcance das metas, trazendo para o operador um sentimento de impotência em relação ao seu trabalho, sendo impedido pela organização de realizar um serviço de qualidade. Muitas vezes o operador se via obrigado a enganar o cliente e realizar um atendimento de pouca qualidade, o que lhe causa um sentimento de frustração com o trabalho e pouca identificação com as atividades realizadas, além da falta de reconhecimento.

O valor do trabalho é elemento fundamental para a compreensão dos sentidos do trabalho para os sujeitos. Ele pode ser entendido enquanto contribuições individuais que dão qualidade ao trabalho, sendo o sujeito que trabalha aquele que tem a real capacidade de lhe atribuir valor. Quando o valor do trabalho passa a ser determinado pela organização, o sentido do trabalho é “colocado em suspenso” (GAULEJAC, 2007, P. 157). Além disso, nas proposições de Antunes (2006), a discussão do valor do trabalho é explorada a partir da relação de subordinação do valor de uso do trabalho, que consegue verdadeiramente satisfazer as necessidades humanas, ao valor de troca, que resume o trabalho a uma troca comercial, que culmina numa perda de sentidos do trabalho.

Com isso, é possível afirmar que o trabalho em *Call Center* para os entrevistados é desprovido de sentidos, sendo a oportunidade de inserção no mercado de trabalho e as relações de amizade estabelecidas com os colegas de trabalho os únicos elementos que parecem dar sentido ao trabalho e, mesmo assim, estes não afastam a infeliz experiência do trabalho de *telemarketing*.

5.4 Os significados da dispensa em *telemarketing*

O fenômeno da alta rotatividade no setor tornou o ato de dispensar uma realidade comum desta atividade laboral, sendo utilizado pelos superiores para intimidar os trabalhadores a gerarem bons resultados no trabalho. A partir das falas dos sujeitos, foi possível identificar que

a maioria dos entrevistados desenvolveram, durante a realização das atividades, o desejo de sair do trabalho. Para alguns entrevistados, o ambiente de trabalho e as próprias atividades se tornaram insuportáveis, além de gerarem desgastes físicos e mentais que, em sua maior parte, era causado pelas pressões no ambiente de trabalho.

Contudo, mesmo diante desse cenário, poucos entrevistados tomaram a iniciativa de sair do trabalho. A maioria deles realizava a solicitação aos seus superiores para que as empresas concedessem a sua dispensa sem justa causa, pois pedir a demissão significaria a perda dos direitos de rescisão (saque do FGTS, indenização de 40% do FGTS, aviso prévio, seguro-desemprego) e aceitar o fato de terem fracassado ou não terem realizado um bom trabalho, sendo que, para eles, a culpa deveria recair sobre as empresas e não sobre os trabalhadores. Dessa forma, os operadores enfrentam um longo período de espera até a empresa atender a sua solicitação, sendo essa relação de desligamento por iniciativa do empregador (porém a pedido informal do empregado) vista de forma naturalizada já que os entrevistados afirmaram existir uma “lista de demissão” que continha os voluntários a serem dispensados pelas empresas.

Percebe-se nas falas que a situação de continuar realizando as atividades no *Call Center*, mesmo não desejando permanecer no trabalho, trazia para a maioria dos entrevistados o sentimento de aprisionamento e angústia, sendo intensificada pela condição de passividade na relação de desligamento. Isso porque se viam constrangidos pelo receio da perda das verbas rescisórias a não tomar a iniciativa de sair do trabalho. Com isso, a dispensa é considerada por alguns como um “presente de ano novo”, um “troféu” ou até como uma “carta de alforria”, significando para eles uma possibilidade de liberdade.

O momento da dispensa é algo bastante esperado por parte dos operadores. Os sujeitos relataram diversas reações que tiveram neste momento e a maioria deles expressaram reações positivas. A palavra “felicidade” foi a que mais frequentemente apareceu nas entrevistas, sendo considerada uma expectativa para eles, mesmo sabendo de possíveis dificuldades de reinserção no mercado de trabalho.

Os entrevistados também relataram as reações dos amigos e familiares a sua perda de emprego, sendo que a maioria deles diz ter recebido apoio principalmente dos familiares, pois estes também sofriam com os impactos negativos do trabalho a partir das mudanças de comportamento dos sujeitos que impactava em suas relações familiares.

Sendo assim é possível afirmar que os operadores de *telemarketing* possuem significados positivos em relação a sua dispensa e que estes significados advêm das relações precárias de trabalho estabelecidas nas empresas de *Call Center*. Um dos únicos significados negativos é a perda das relações de amizade com colegas de trabalho, da convivência diária e as atividades feitas em grupo, sendo que alguns entrevistados ainda mantinham amizades com ex-colegas de trabalho, mesmo que à distância, através das redes sociais.

Os significados da dispensa no *telemarketing* pouco se assemelham às metáforas desenvolvidas por Caldas (1999), mostrando a necessidade de maior compreensão dos impactos da gestão e organização do trabalho no desenvolvimento dos significados do trabalho e do desligamento para os sujeitos. Os resultados advindos desse trabalho possibilitaram o entendimento de novos

significados da dispensa (Quadro 3) e podem ser utilizados para compreender outras realidades semelhantes do trabalho de *telemarketing*, principalmente as atividades laborais que passaram por um processo de precarização das relações de trabalho nos moldes capitalistas.

SIGNIFICADOS DA DISPENSA	
Possibilidade de liberdade e alívio	Desfazimento dos vínculos de amizade
Desejada ruptura com o trabalho	Obtenção de uma recompensa

Quadro 3 – Significados da demissão do trabalho de *telemarketing*
Fonte: Elaboração própria (2018)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das percepções dos operadores de *telemarketing* foi possível compreender as representações do trabalho e da dispensa para os sujeitos, assim como os impactos da gestão e organização do trabalho nestas representações.

Evidenciou-se que os operadores possuem percepções negativas do trabalho, pois a desumanização das relações de trabalho, sua descartabilidade e o perecimento físico e mental dos trabalhadores são significados associados ao seu trabalho. Em contrapartida, estes também identificam alguns significados positivos do trabalho como a possibilidade de subsistência e aprendizado instrucional e interpessoal.

Contudo, suas percepções negativas do trabalho se fizeram mais presentes nas falas, principalmente no que tange às constantes pressões por resultado e alcance das metas de produção e ao controle excessivo do trabalho pelos supervisores e coordenadores que não lhe permitem enxergar os frutos do trabalho, gerando frustração e desvalorização do seu trabalho

Assim, evidencia-se um esvaziamento de sentidos do trabalho de *telemarketing*, que muito é impactado pelas condições precárias em que o trabalho é realizado. Os vínculos de amizade no ambiente de trabalho e a experiência do primeiro emprego são elementos importantes que parecem atenuar ou agravar as percepções dos operadores em relação ao trabalho e, em certa medida, influenciar nos sentidos do trabalho para estes sujeitos.

Os significados associados a sua dispensa são um reflexo dos significados negativos do trabalho. Para estes trabalhadores ao desligamento pode significar uma desejada ruptura com um trabalho precarizado que lhe causa sofrimento e uma possibilidade de liberdade. Assim, as principais reações dos sujeitos no momento da dispensa são felicidade, expectativa, surpresa, tristeza, alforria, libertação, comemoração, alívio, desejo, troféu, transição, entre outras.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. Boitempo Editorial, 2009.
- _____. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Cortez, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**: Edições 70, LDA. Outubro, 2011.
- CALDAS, Miguel. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ENANPAD**. Anais... Foz do Iguaçu-PR, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/RH/1999_RH10.pdf>. Acesso em: 01 Ago. 2016.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis, 2008.
- CAVAIGNAC, Mônica Duarte. Precarização do trabalho e operadores de *Call Centers*. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, v. 39, 2011.
- DEJOURS, Christophe. **Banalização da Injustiça Social, a**. FGV Editora, 1999.
- GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.
- MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio; MORAES, Maristela. Explorando significados da demissão. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 10, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/184/187>>. Acesso em: 19 Jan. 2016.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2016.
- PEREIRA, Eliane França; DA ROSA TOLFO, Suzana. **Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas**. *Psicologia Argumento*, v. 34, n. 86, p. 302-317, 2016. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA/pdf/?dd1=16436>>. Acesso em: 01 Jun. 2017.
- TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria Carolina. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07>>. Acesso em: 01 Jun. 2017.
- VENCO, Selma. **Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores**. *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, p. 153-171, 2009.

Valdinéia Vieira dos Santos

valdineavieira@yahoo.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores

Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA VIGILÂNCIA E DA PUNIÇÃO NOS TRABALHADORES DE CALL CENTERS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar os impactos da vigilância e sua relação com a sistemática das punições nos trabalhadores de *Call Centers*. Para tanto, analisou-se uma empresa de telemarketing localizada na região metropolitana de Salvador. Como marco teórico foram utilizadas as bases sociais propostas por French e Raven, e as contribuições de Michel Foucault, no que diz respeito a abordagem do poder, da disciplina e da punição. Em relação ao percurso metodológico, foi realizada pesquisa exploratória de caráter descritivo e de natureza qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo. Foram ouvidas trinta e cinco pessoas, entre trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa estudada. Pela investigação empírica, percebeu-se que o poder coercitivo se faz presente na organização, enquanto que a sistemática de recompensas apresentou-se como motivo de insatisfação dos trabalhadores. Concluiu-se que no setor de teleatendimento a vigilância é constante e a punição é usada como forma de adestrar o comportamento dos trabalhadores, que exercem um trabalho sem prazer e/ou satisfação, ocasionando adoecimento, rompimento de laços afetivos e desmotivação.

PALAVRAS-CHAVE:

Poder. Call Center. Vigilância. Punição. Impactos.

SANTOS, Valdinéia Vieira dos; BENEVIDES, Tânia Moura; DUTRA, Renata Queiroz. **Poder nas organizações: Uma análise sobre os impactos da vigilância e da punição nos trabalhadores de Call Centers.** *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 2, p. 35 - 55, abr, 2019.*

1. INTRODUÇÃO

No setor de teleatendimento tem observado significativo crescimento nas últimas duas décadas, fato que se deve, dentre diversos elementos como a privatização do setor de telecomunicações, as novas exigências legais quanto aos Serviços de atendimento aos clientes e ao desenvolvimento tecnológico, à oferta de postos de trabalho que não exigem muita qualificação, possuindo assim uma participação significativa na geração de emprego e renda para a população jovem.

De acordo com Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o setor empregou 1,5 milhões de trabalhadores formais no ano de 2016. Em paralelo, o setor apresenta alta rotatividade de mão de obra, gerando para a empresa custos em demissões, gastos com recrutamento e seleção de pessoal, bem como com treinamento para os novos empregados.

Segundo Cavaignac (2011), as demissões podem ocorrer mensalmente para atingir os objetivos da empresa, dentre eles a manutenção de picos de produtividade e a ocultação dos riscos ocupacionais criados, como observam Dutra e Filgueiras (2014), materializando-se no chamado *turnover*. Em outras palavras, a demissão de trabalhadores pode ser considerada pela empresa como uma estratégia e não como externalidade indesejável. Em virtude disso, os trabalhadores são impactados com constantes ameaças de perda do emprego, já que as portas de ingresso nesse mercado são bastante amplas, acentuando o poder que a organização tem sobre seus trabalhadores.

A força de trabalho presente no setor de *Call Center* é majoritariamente feminina, negra e jovem. Para Rosenfield (2007), esse perfil contribui para que haja um controle maior sobre o trabalhador em prol do capital, baseando-se em prévias opressões de raça, classe e gênero. Cavaignac (2010), corrobora com o que foi dito, afirmando que o público jovem é o alvo dos trabalhos precários, pois possuem comportamentos determinantes para o mercado de trabalho.

De acordo com Ricc e Rachid (2013), o crescimento na área de *Call Center* se dá por diversos fatores, dentre eles a externalização de atividades no setor de teleatendimento e o avanço da tecnologia da informação. É nesse sentido que pode ser identificada a vigilância digital nas organizações, em que o trabalhador tem suas páginas vigiadas em virtude de rastros deixados no manuseio do computador. A modernidade é marcada pela vigilância constante e a própria organização espacial pode dar a dimensão de aprisionamento. Nas palavras de Foucault (1987), a vigilância faz parte do processo produtivo, podendo ser um mecanismo próprio do poder disciplinar. O avanço tecnológico e o trabalho informacional vão permitir um aprofundamento desse processo.

Como consequência desse nível de vigilância, observa-se uma banalização das punições trabalhistas, que passam a ser utilizadas não apenas como forma de garantir a disciplina, normalizar, e punir aquele trabalhador que apresente condutas inadequadas no ambiente laboral, mas também como forma de garantir a produtividade da organização. As medidas disciplinares, nesse sentido, afastam-se do caráter pedagógico, se prestando a garantir a produção.

Diante do cenário apresentado, questiona-se **quais os efeitos da vigilância e punição sobre a vida dos operadores de telemarketing?**

Como objetivo geral do presente estudo será investigar os impactos da vigilância e sua relação com a sistemática das punições (advertências, suspensões e as dispensas por justa causa), nos trabalhadores em uma empresa de *Call Center*, localizada na região metropolitana de Salvador, verificando suas percepções a respeito desses sistemas disciplinares impostos pela organização como forma de poder e buscando entender de que maneira os trabalhadores compreendem essas dimensões e como podem ser afetados.

Como objetivos específicos buscou-se analisar a forma de poder adotada pela organização estudada, destacando as formas de vigilância e punição no setor de teleatendimento, do ponto de vista organizacional; bem como identificar os impactos que a vigilância e punição causam sobre outras dimensões na vida dos trabalhadores.

A organização escolhida para investigação do trabalho proposto é referência no mercado, sendo uma das maiores empregadoras do país.

Conhecer os impactos provenientes de um trabalho em que a vigilância e o uso do controle são constantes e as punições são utilizadas para garantir a produtividade no ambiente de trabalho é relevante, visto que essa forma de poder contribui significativamente para o estranhamento e a precarização social do trabalho.

A pesquisa empírica que subsidia esse artigo científico é oriunda do grupo de pesquisa “Do outro lado da linha: Precarização, adoecimento e regulação social do trabalho dos operadores de telemarketing em Salvador” (UFBA), do qual a autora fez parte como bolsista de iniciação científica.

Em relação ao percurso metodológico utilizado, optou-se por uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, em que os dados levantados foram coletados mediante entrevistas, baseadas em roteiro semiestruturado com 35 ex ou atuais operadores de telemarketing da empresa estudada. Foram elaboradas, juntamente com o grupo, 25 eixos temáticos de perguntas abertas no roteiro guia. Entretanto, para o estudo do tema proposto, foram destacadas as seguintes perguntas constantes no roteiro:

Você já recebeu alguma punição disciplinar? Como foi a abordagem do (a) supervisor (a)? Comente;

Quais eram as regras mais importantes a serem seguidas no seu ambiente de trabalho? Quais delas eram passíveis de punições?

As entrevistas tiveram início em agosto de 2016 e foram finalizadas em dezembro de 2016. Posteriormente foram feitas as gravações e análise dos dados colhidos, por meio do método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo visa a comunicação através de seu elemento; emissor e receptor na mensagem, assim como serve para identificar os diversos fatores que podem interferir nos dados que vão além do que está sendo dito na mensagem (BARDIN, 2011).

Em suma, a pesquisa buscou ampliar o estudo no que tange os aspectos da vigilância, punição e o uso do controle paralelo a essas duas dimensões no setor de teleatendimento, aspecto pouco analisado em pesquisas prévias.

O artigo apresentará, além desta introdução, outras três seções: o referencial teórico que ampara a discussão sobre o poder disciplinar nas organizações, a análise dos resultados obtidos na pesquisa empírica e as considerações finais.

2. PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Autores relevantes que estudam poder são French e Raven, Michel Foucault, Max Weber, Pagès et al, entre outros, e suas abordagens versam sobre as bases de poder, disciplina e poder, poder e dominação, tipologia das organizações com base nos tipos de poderes.

Interessante ressaltar que diversas pesquisas já realizadas quando se trata do assunto do poder e das questões ocorridas no âmbito organizacional na sociedade moderna tiveram como referencial teórico as ideias de Foucault (SILVEIRA, 2005). De acordo com Silveira (2005, p.49), ao analisar a obra de Michel Foucault, "Poder e análise das organizações", é possível afirmar que o poder "remete à noção de onipresença inerente a ele, já que é oriundo e atinge todos os lugares".

Dessa forma, a onipresença favorece o uso do poder, através do ver sem ser visto. Esse panóptico também se apresenta nas organizações, por exemplo, por meio do uso de câmeras espalhadas pelos setores. Assim sendo, a punição passa a ser um sistema de controle, nomeado por Foucault de disciplina.

Além disso, Foucault menciona como recursos do poder: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame, utilizados para domesticar o indivíduo (SILVEIRA, 2005).

É no exercício do poder que se faz presente seu uso indevido. Por exemplo, o abuso de poder se apresenta, favorecendo o surgimento do assédio moral, étnico, sexual nas organizações, tão característicos do modelo capitalista vigente.

Zanelli, Andrade e Bastos (2014,p.453) concebem o poder, "[...] como fenômeno causal, um jogo de soma zero, em que necessariamente uma parte ganha e outra perde." Dessa forma o poder nas organizações pode ser visto como uma disputa entre aqueles que detêm o poder hierárquico e aqueles que estão na base da pirâmide. Ainda na visão desses autores, o poder é responsável por garantir o aumento da produção sobre aqueles que não possuem os meios de produção, e, por isso, tem a sua força de trabalho explorada.

Para uma melhor compreensão a respeito do poder, pode-se explorar os diversos tipos de bases de poder existente nas organizações.

Segundo French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), há cinco bases sociais de poder a serem usadas pelos supervisores ou líderes, sendo estas bases possíveis de influência e poder por parte dos subordinados. São elas: Poder legítimo; poder de referência; poder de especialização; poder de recompensa; e o poder de coerção.

O **poder legítimo** está relacionado à crença, com valores que o indivíduo acredita. Assim, o sujeito reconhece e se submete ao poder por acreditar que o que faz deve ser aceito. O **poder**

de perícia está vinculado ao saber: quanto mais “sábio” o indivíduo for, menor será a chance de alguém contradizê-lo. Esse saber pode estar ligado a vivências pessoais ou ao conhecimento de áreas específicas do assunto discutido. Já no **poder de referência**, o indivíduo exerce poder sobre o outro através dos traços ideais de personalidade valorizado pela organização. Por outro lado, o **poder de recompensa**, bastante utilizado pelas empresas, tem como mecanismo a oferta de remuneração variável, por exemplo, aos trabalhadores, visando o aumento da produção. Nesse caso, a submissão ao padrão de trabalho e a obediência às metas impostas são premiada, sendo características desse poder não apenas recompensas salariais, mas também elogios, promoções, entre outros.

Segundo Robbins (1999 apud SILVA, 2007, p. 62),

a recompensa dada deve ser algo que a pessoa deseja e valoriza.[...] o poder de recompensa e o poder coercitivo são, na verdade, complementos um do outro: se a pessoa oferecer algo de valor positivo ou tirar algo de valor negativo estará recompensando e se tirar algo de positivo ou infligir algo negativo estará punindo.

Por fim, o **poder de coerção** está vinculado ao controle que a organização tem sobre o outro. Interessante ressaltar que nesse tipo de base de poder o indivíduo corresponde aos anseios do outro por conta do temor do que pode acontecer com ele caso a solicitação seja recusada. Logo, o medo é algo notório nesse tipo de poder.

French e Raven, (1959 *apud* MARTINS, 2004, p.21-22) afirmam que as cinco bases de poder existentes foram utilizada como forma de entender como ocorrem as relações sociais no âmbito organizacional, como se comportam aqueles que tem o poder, bem como de que modo se comportam aqueles que são influenciados por ele. Assim, utilizando os aportes presentes em cada um dessas bases, as diversas organizações tem agido no sentido de conseguir dos trabalhadores o que se desejam, moldando os indivíduos aos seus objetivos econômicos.

2.1. A vigilância e as sanções disciplinares no ambiente de trabalho

Conforme revela Bruno (2006), a vigilância digital é elemento central na contemporaneidade, em que, como resultado dos avanços tecnológicos, há registro de informação e coleta de dados que se expandem não somente para fins organizacionais, mas também no uso diário. Possibilita-se, dessa forma, um controle maior sobre o indivíduo.

Para Silva (2014), o advento da tecnologia de informação proporcionou uma nova característica do capitalismo. Com o avanço tecnológico e a era da internet, o consumidor deixa de ter um atendimento presencial e passa a ter um atendimento via chat, e-mail. No entanto, o canal mais utilizado ainda é o atendimento telefônico, seja para prestar um serviço de SAC, dúvidas, sugestões, ou vendas aos consumidores.

Como visto, os bancos de dados dos sistemas informatizados das empresas reservam informações valiosas sobre os trabalhadores que deles fazem uso. Também é possível notar o uso de

câmeras no ambiente de trabalho, uso de catracas liberadas mediante o registro dos crachás, possibilitando o controle nos acessos e saídas do local de trabalho. Há, portanto, uma constante vigilância nos passos dos trabalhadores.

Segundo Barrichelo e Moreira (2015, p.65),

A vigilância permite a produção de conhecimento sobre aqueles que são vigiados- aspecto fundamental para o exercício do poder. Nesse contexto, poder e saber são coadunados de forma a propiciar um controle ainda mais contundente, perene e profundo. Vigiar viabiliza a produção do saber e torna possível conhecer o objeto que está sob vigilância, uma vez que o saber produzido reforça as possibilidades de exercer poder sobre tal objeto.

Para Foucault (1987,p.119), “corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula, e o recompõe.” O poder é utilizado para tentar garantir a disciplina do trabalhador e viabilizar a exploração da força de trabalho, a fim de com isso aumentar a produtividade e maximizar os lucros. Assim, as pessoas tendem a ficar aprisionadas, devido à situação de poder imposta pela organização, ocasionando a desconstrução de seu próprio corpo em prol da sua disciplina. Foucault aponta que quando o local de trabalho apresenta uma visibilidade ampla para o gestor, o controle se faz presente por toda a estrutura física da organização. Para Foucault (2010), o poder não tem um lugar fixo, ele se difunde por toda a parte.

Venco (2003), observa que é através do espaço físico que se obtém a obediência, e, nesse sentido, alguns fatores ganham destaque, como a redução do tempo de locomoção.

Portanto, o controle visual proporcionado pelo espaço físico é uma forma de vigilância constante, utilizada em prol da disciplina do trabalhador. Assim, em caso de qualquer desvio ou conduta indevida, o trabalhador pode ser sinalizado, sancionado. A sensação de prisão e medo o cercam.

A vigilância através do olhar é um meio que as organizações utilizam para tornar o poder sobre o trabalhador mais intenso, ampliando o risco da punição. Essa vigilância através do olhar pode ser observada pelas autoras Barrichello e Moreira (2015 p. 66-67), da seguinte forma:

Trata-se de um olhar que vê sem ser visto 2;a luz deve ser projetada sobre o objeto que está sendo vigiado, enquanto aquele que vigia tende a se tornar invisível. E quanto mais invisível ele se torna, mais definitiva e permanente passa a ser a sua capacidade de vigiar. No entanto, a sua presença é sempre sentida, trata-se de uma onipresença, de uma ubiquidade do poder que não permite escape e que não supõe um momento ou um lugar sem vigilância. O homem moderno está sempre se sentindo vigiado, vive em espaços projetados para este fim. Mas a real presença daquele que vigia nem sempre é notada, ela não se dá a perceber justamente para potencializar a vigilância. E, assim, é uma presença pressentida, sempre tomada como real, apesar de nem sempre poder ser verificada[...] (BRAVERMAN, 1987, p.228).

Segundo Coutinho, (2016,p. 228),

O poder disciplinar, sancionador ou punitivo - como se queira nominá-lo - é o poder que detém o empregador de punir, aplicando medidas disciplinares/sancionatórias/punitivas a empregados em decorrências de infrações cometidas.

Portanto, as sanções utilizadas pelas organizações têm como finalidade adequar o comportamento do trabalhador ajustando-o às finalidades da organização. Ainda segundo Coutinho (2016), a sanção é utilizada como forma de garantir a disciplina do trabalhador, tendo como objetivo final garantir um maior lucro.

De acordo com o Direito do Trabalho brasileiro, as sanções trabalhistas podem ocorrer de três maneiras, a depender da gravidade do ato: advertência, suspensão e a dispensa por justa causa (DELGADO, 2017). Todas elas, ao contrário do sistema de punição e exercício do poder desnudado por Foucault, estariam relacionadas a comportamentos disciplinares indesejados e não diretamente relacionados à produtividade.

Segundo Delgado (2017), a advertência verbal é considerada a penalidade mais leve, se dando através de uma conversa harmoniosa a respeito das condutas cometidas. A advertência é utilizada, na maioria das vezes, como forma de chamar a atenção do trabalhador em virtude do erro cometido, evitando que ele se repita. A advertência pode ocorrer de duas formas: verbal ou escrita. Ainda segundo Delgado, a sanção disciplinar do tipo advertência não consta expressamente na CLT, mas, por se tratar de uma penalidade mais branda, é costumeiramente admitida. (2017)

Elevando o nível das medidas disciplinares encontra-se a suspensão disciplinar, em que o trabalhador é afastado do local de trabalho, tendo o valor da remuneração correspondente ao dia de trabalho descontado. A suspensão só deve ser aplicada nos casos que o ato cometido seja grave, gerando prejuízos para a organização. De acordo com a CLT, pode durar, no máximo, 30 dias, devendo se ajustar proporcionalmente à conduta penalizada.

Por fim, encontra-se a terceira e última penalidade, considerada gravíssima: a dispensa por justa causa. Nesse caso, o trabalhador tem seu contrato de trabalho rompido em virtude da penalização recebida sem direito ao recebimento de verbas rescisórias (DELGADO, 2017). Além disso, o trabalhador costuma se sentir receoso na busca de novas oportunidades de emprego, por achar que sua carteira está “manchada”.

Segundo Delgado (2017, p. 726),

O poder punitivo seja exercido com a finalidade de ajustar o obreiro à sadia convivência laborativa, em um contexto de regras lícitas adotadas pela empresa. O objetivo central de tal poder não seria sancionar, apenas, mas principalmente criar condições para a ressocialização obreira no universo empresarial. A punição deve ser encarada apenas como instrumento subordinado a esse objetivo maior, do mesmo modo que a exclusão do trabalhador do emprego deve ser tida como solução cabível somente em casos efetivamente justificáveis.

Conforme a afirmação acima, a punição no ambiente de trabalho tem como finalidade adaptar o trabalhador as normas e regras que a empresa preza. Essa seria a real intenção para que a mesma fosse aplicada. Entretanto, a observação da realidade prática das organizações revela que vários outros motivos fazem com que o trabalhador seja sancionado. Dentre eles, a doença. Guena (2009, p.92) descreve que, no aparecimento de doença, o trabalhador costuma ser descartado

do processo de produção:

[...] A empresa produz a doença e nega a sua existência no seu espaço, impondo, para isso, estratégias variadas de negação da doença. A demissão do trabalhador doente não significa que a doença foi vista, percebida, mas que este sujeito tornou-se menos produtivo e por isso, não mais digno de pertencer ao espaço de produção. É este operador doente e, principalmente, improdutivo que é excluído do espaço político-ideológico [...]. Está demarcada, assim, uma geografia livre da doença. [...]

Filgueiras e Dutra (2014) corroboram o que foi dito acima, afirmando que outro fator que faz com que o trabalhador seja dispensado de sua atividade está relacionado à produtividade. Baixa produção pode significar inutilidade para a empresa, o que pode ser evidenciado também pelo aparecimento de alguma doença. Logo, o trabalhador é considerado improdutivo, com isso, acaba sendo empurrado para fora do ambiente organizacional por meio de medidas disciplinares que, de acordo com a lei, não se prestam a esse fim.

3. ANÁLISE DE DADOS

3.1 Perfil dos entrevistados

Essa seção destina-se a analisar os achados obtidos através da pesquisa de campo. A amostra coletada se deu através de 35 entrevistas realizadas no período de 2016-2017. Para melhores esclarecimentos a respeito da amostra faz-se necessário conhecer o perfil de entrevistados, para assim compreender tais resultados.

O perfil predominante do operador de telemarketing da empresa em destaque é jovem, com idade entre 18 a 29 anos. Quanto ao gênero pesquisado, em sua maioria é formado por mulheres: do total de 35 entrevistados da empresa, 77% são mulheres e apenas 23% homens.

Nas palavras de Nogueira (2010), a participação das mulheres no mercado de trabalho vem acompanhada de um trabalho precário, por diversos fatores, dentre eles pela dupla jornada. Ainda assim as mulheres acabam tendo uma remuneração salarial inferior comparado ao trabalho masculino, a revelar uma instrumentalização das desigualdades de gênero pelo capital.

Ao serem perguntados sobre o seu estado civil, a grande maioria solteira, sendo que muitos ainda residem com pais, tios, parentes, o que confirma o perfil, já mapeado em outras pesquisas, de pessoas que buscaram no *Call Center* a oportunidade de ter seu primeiro emprego formal.

Quanto à questão da escolaridade, foi possível identificar 3 níveis: 1) jovens que conseguiram concluir o ensino médio, mas que não ingressaram numa faculdade; 2) estudantes que estão no ensino superior, seja de instituição pública ou privada, evidenciando muitas vezes o ingresso desses estudantes no setor como forma de utilizar o seu salário para custear gastos com educação; 3) jovens que precisaram, em algum momento de sua vida, interromper seus estudos

para trabalhar, seja por ter tido filhos, dificuldade de conciliação da faculdade com o trabalho, entre outros fatores.

Em relação à raça; a maioria se declarou negra ou parda.

3.2 Caracterização da empresa

Por questões éticas não será divulgado o nome da empresa. Com isso, se faz necessário apresentar algumas características básicas inerentes à organização, assim como informações relativas ao ambiente de trabalho dos sujeitos entrevistados.

A empresa investigada está no mercado há mais de 15 anos. Ao longo desse período foi ganhando espaço e hoje atua em 9 estados brasileiros (Acre, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Ceará, Paraíba), possuindo unidades em mais de 500 cidades. Possui um total de 40 mil colaboradores distribuídos pelo país e realiza diversos serviços, como Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), retenção, backoffice, vendas, entre outros.

A empresa pratica, para o setor de teleatendimento, uma jornada de 6 horas, com três intervalos: dois de 10 minutos (“pausas-descanso”) e um de 20 minutos (“pausa-lanche”). Os intervalos devem ser fruídos pelos operadores em momentos distintos e, de preferência, em fluxo baixo de ligações, para não comprometer o atendimento, tempo esse determinado pelos gestores da empresa.

A força de trabalho da empresa, em sua grande maioria, é formada por jovens, com ensino médio completo ou graduação em curso, sem experiência profissional prévia, e, em muitos casos, por homens e mulheres que se inserem nessa atividade apenas para se manter ativo no mercado. Além do salário-base pago pelo trabalho realizado, a empresa trabalha com metas individuais para ganho de uma remuneração variável. Há também a meta grupal, indicador que deve ser cumprido pelo supervisor.

Na linha de produção, os operadores são alocados em Posto de Atendimentos, conhecido como PA's, que separam um operador de outro, através de uma divisória para que cada um possa prestar o atendimento sem conversas paralelas, barulho ou qualquer fator que venha prejudicar a ligação. As PA's vêm acompanhadas de uma Lucent (telefone), um computador e um headset.

Já os supervisores, como forma de vigiar e observar o operador, têm a sua posição superior alocada de uma forma mais elevada, que garante uma visão do todo, facilitando assim uma observação melhor da conduta, gestos, postura, humor, tom de voz, comportamento e desempenho diário de sua equipe. Também pode monitorar em tempo real o atendimento prestado, pelo sistema informatizado e na escuta das ligações. Cada supervisor tem em sua equipe em torno de 20 operadores.

3.3. Análise do poder vigente na organização

Para analisar a base de poder predominante na organização, a investigação se amparou nos relatos dos entrevistados, que facilmente permitiam a identificação.

Dentre as cinco bases sociais apresentadas pelos autores French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), foi possível identificar a predominância do poder coercitivo na organização estudada. É o que revelam os trechos a seguir:

Esse é o problema, o diálogo deles era ameaça, tipo, se não fizer tal coisa, era advertido, hum..., hum... Advertência escrita, que chamado sanção por eles, então qualquer coisa que eles faziam meio que errado: atrasava a pausa... em vez de uma conversa pra não fazer um feedback, chegar junto e conversar, que é errado que não podia fazer, não, era já aplicando sanção, aplicando advertência.[...] (ENTREVISTADO 15).

É uma pressão muito grande, você tinha que bater a meta, porque se você não batesse a meta, você tinha... tinha supervisores que ameaçavam né " ah que se você não produz, a empresa não quer funcionário que não produz, então você tem que produzir" [...] então você tinha que tá ali atendendo o tempo todo sem parar porque é uma ligação atrás da outra e se você não atender você está sendo monitorado, ouvido o tempo todo, você pode tomar uma advertência, que essa advertência pode ser... virar suspensão depois de 3 de advertências e você pode ser demitido, aí eles ficavam falando "cuidado você tem que bater a meta se não você vai ser demitido" "você pode... se você ficar enrolando para atender você vai ser demitido por justa causa" a ameaça era essa, justa causa o tempo todo e tem gente que não tem conhecimento, que é o primeiro emprego fica com medo[...] (ENTREVISTADO 10).

Com base nos relatos apresentados é possível perceber as ameaças e imposições recebidas pelo trabalhador. Segundo os autores French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), o poder coercitivo é o poder em que o indivíduo deve seguir o que lhe é ordenado a fim de evitar possíveis punições, assim como é o poder em que a crença daquilo que se acredita é o que favorece para tais resultados. Essas ordenações podem acontecer em forma de ameaças, controle ou pressões.

Da narrativa dos operadores é possível perceber qualquer conduta, falha ou desvios os sujeitam a punições. As ameaças estão presentes, caracterizando o poder coercitivo, que desencadeia um ambiente de medo e opressão.

Ainda tratando das bases sociais, foi possível identificar que a empresa estabelece como benefício para os trabalhadores o pagamento da remuneração variável, podendo esta ser caracterizado ao poder de recompensa. Entretanto, a remuneração variável é um campo de grande insatisfação dos trabalhadores, revelada pelo atraso no pagamento, pela forma injusta de como é cobrado para recebê-las, entre outros fatores. Como relata a entrevistada. "A gente tinha que bater a meta pra ganhar RV. A meta era sempre impossível, tipo caverna do dragão." Risos (ENTREVISTADO 26).

Outras falas demonstram a cobrança exacerbada para o alcance da remuneração variável e também erros no seu cálculo e pagamento:

E assim, a questão toda é que a gente tem uma meta a cumprir para a gente ganhar a remuneração variável. São três quesitos que é assiduidade, você não tem que... que é chamado de absenteísmo, você não pode colocar atestado, você não pode chegar atrasado, você não pode tirar pausa antes de 1 minuto e voltar antes de 1 minuto e então isso tudo aí influencia. E se isso influencia ia descendo a escala de pontos.[...] (ENTREVISTADO 14).

[...]Agente vendia tudo certinho e na hora a gente não ganhava pelo aquilo que a gente vendia sempre dava uma desculpa dizendo que a gente não ia ganhar RV, sempre tinha um fator , não, vocês não vão ganhar RV porque não bateu isso, vocês não vão ganhar RV porque foi zero na monitoria, vocês não vão tomar RV porque não bateu a meta, tudo isso entendeu, [...] (ENTREVISTADO 24).

Mais em relação aos valores de RV, geralmente estava estipulado, recebia um comunicado que iríamos receber x valor, esse valor não estava integral, tiravam parte daquele valor informando que aquela internet não foi instalada e a gente tinha alguns desentendimentos referentes a RV. (ENTREVISTADO 2).

Corroborando com as falas acima, alguns relatos mostraram que a remuneração variável é vista como uma recompensa negativa: “eles tinham uma meta de remuneração variável muito ruim, onde você, quando você não atingia certa meta que era muito alta pra condição de trabalho que ele dava não recebia nada” (ENTREVISTADO 25). Sendo assim, o valor não era proporcional à produção, a revelar a falta de equidade da recompensa. Já a entrevistada 10 menciona que “a remuneração variável de lá vem diminuindo muito, e a meta aumentando muito, todo mundo lá é insatisfeito, inclusive eu. (ENTREVISTADO 10).

Segundo French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), o poder de recompensa é definido como o poder de recompensar o trabalhador, como forma de premiação, na qual se oferece a possibilidade de ganho financeiro ou se promete evitar ou diminuir sanções, podendo estimular e motivar o indivíduo na realização de suas atividades.

Contudo, a partir das falas dos entrevistados foi possível identificar que a remuneração variável que deveria servir como um estímulo para o trabalhador é visto por eles, como algo difícil de alcançar, visto que andar na linha é um dos requisitos a ser seguido para seu ganho.

Com isso, é possível dizer que o poder de recompensa na organização estudada, não se implementa no sentido a realizar a ideia dos autores acima, visto que gera desmotivação e insatisfação dos trabalhadores.

O que fica perceptível que há uma dificuldade muito grande por parte dos trabalhadores no alcance da meta estabelecida para o ganho da remuneração variável. Inclusive, o esforço exagerado para o alcance da meta pode gerar doenças, já que a pessoa se sente pressionada a bater a meta a qualquer custo, e quando não consegue, se frustra, sentindo-se incapaz na organização. Portanto, é interessante que a organização reveja sobre o benefício da remuneração variável, seus requisitos e qual a real intenção de se manter ativo um benefício nas condições estabelecidas, visto que a produção dos trabalhadores não acompanha as metas estipuladas.

3.4. Análise da vigilância e do controle

Ao se tratar do papel da vigilância no *Call Center*, foi possível identificar que os trabalhadores têm consciência do sistema que os regula e, ao mesmo tempo, os aprisiona. Como afirma o entrevistado 11 “[...] É uma empresa que é muito fácil perseguir, porque o seu trabalho, ele é gravado o tempo todo, então o que você faça de errado, eles vão saber, então o que você faz, as vezes que nem errado é mas que não ta bem, já é motivo deles colocarem, ‘ó não vai’”. (ENTREVISTADO 11).

Já o entrevistado 15, tem consciência de que existe uma vigilância onipresente no local de trabalho:

O supervisor tem uma hora de almoço e a pessoa fica 1h lá em pausa, sem fazer nada, conversando aquela zoadá. Eu digo assim porque o nosso supervisor não está ali mas a gente está sendo observado. E quando ele volta ele tem essa resposta, alguém vai sinalizar pra ele: oh, essa pessoa aqui botou pausa, várias horas aqui sem fazer nada. (ENTREVISTADO 15).

O controle é uma das formas de vigilância adotada pela organização, como relata o entrevistado a seguir:

A cobrança é muito grande, é muitooooo grande, é cobrança de TMA, todo mês tem uma meta né, esse mês é a meta TMA, esse mês é a meta Anatel, entra na Anatel, esse mês é meta de repetida, é muita, a cobrança é muito grande, nossa, tem hora que eu fico querendo deixar tudo lá e sair correndo, tem hora de sair correndo eu não aguento muita pressão, o supervisor começa, “ainda você tá aí” começa mandar mensagens pela tela do computador, fico logo nervosa e as vezes não é nem culpa sua, quando chega início de mês é as piores épocas, por que o cliente que botou crédito e não entrou e fica um tempão você na linha o seu TMA aumenta, você não tem culpa, ah é muito complicado, muito..... por que eles puxam, por que o supervisor puxa?, por que a coordenação puxa, a gerente puxa a coordenação, a coordenação puxa o supervisor e o supervisor puxa o atendente, entendeu. É uma escala. (ENTREVISTADO 12).

Conforme mencionado acima, o controle e organização hierárquica são usados para intensificar a vigilância na organização. Relatos dos entrevistados confirmam a ideia de vigilância digital apresentada por Bruno (2006), sendo interessante mencionar que, embora a palavra vigilância não tenha sido mencionada pelos sujeitos entrevistados, eles têm conhecimento de que são vigiados, monitorados, controlados o tempo todo na organização.

3.5. Análise das punições trabalhistas

Ao se tratar da variável punição, foi possível notar que, 54% dos entrevistados (ou seja, 19 deles), já receberam algum tipo de medida disciplinar na execução de suas atividades laborais na empresa estudada.

Através dos relatos dos entrevistados, é possível observar que a aplicação das punições ocorre de forma comum e constante, seguindo desde a advertência verbal até a justa causa, de modo banalizado.

Vale ressaltar que os operadores que não receberam nenhum tipo de punição, mencionaram que andam na “linha”: ou seja, chegam cedo ao trabalho, realizam suas atividades conforme a empresa estabelece, atendem às metas de produtividade, para não levarem sanções.

O que fica perceptível é o uso constante das punições no ambiente de trabalho, muitas vezes sem ter motivos concretos para tal. Isso pode revelar que não existe um parâmetro preestabelecido a ser seguido pelos gestores da organização para os casos puníveis e muito menos que o ato de punir se adéque aos parâmetros da legislação.

Verifica-se que o supervisor determina o tipo de sanção a ser aplicada em conformidade com seu grau de relacionamento com o trabalhador, com suas crenças e não necessariamente pelo motivo em si, já que não se tem motivos definidos pela empresa para tal aplicação. O fato de a legislação trabalhista conter cláusulas abertas para as hipóteses de incidência de punição é um fator que contribui, em alguma medida, para isso. Entretanto, é importante perceber que as punições verificadas nos *Call Centers* muitas vezes destoam até mesmo das situações mais incontroversas do direito do trabalho (v.g. a aplicação de justa causa por falta sucessiva ao serviço).

Nas situações em que a pesquisa revelou suspensões, foi possível identificar que a aplicação teve o mesmo motivo – falta injustificada (ausência de um dia de trabalho fora das hipóteses previstas em lei). É possível dizer que a aplicação das suspensões na empresa estudada ocorre de forma banalizada, visto que nos relatos apresentados, os entrevistados faltaram em um único dia e, ao retornarem a suas atividades, foram surpreendidos com a suspensão e o consequente retorno (não remunerado) para suas casas.

Vale ressaltar que o trabalhador que falta injustificadamente evidentemente falhou pela ausência e descumprimento de seu contrato de trabalho. Entretanto, a aplicação da punição imediatamente, presumindo-se a má-fé do sujeito na ocasião da falta, não se compatibiliza com o sistema de punições trabalhistas, inclusive por existirem diversas situações razoáveis que a lei não salvaguarda como faltas justificadas (por exemplo, acompanhamento de filhos em emergências médicas além do número de vezes assegurado por lei). Cabe salientar, que o trabalhador já sofre outros tipos de consequências nessas situações (desconto salarial no contracheque pela ausência do dia de trabalho, com repercussões no transporte e na alimentação). Dessa forma a suspensão já aparece como um acréscimo punitivo que deveria ser reservados aos casos extremos.

Contudo, para a empresa, a ausência do trabalhador no ambiente laboral faz com que a produção

reduza, sendo esse um prejuízo financeiro que anima a coibição de quaisquer faltas pelos trabalhadores, por meio da imposição do medo de faltar.

Com base no tempo de permanência do trabalhador de *Call Center* da empresa estudada, é possível identificar variações entre 2 meses a 7 anos. O maior número de pedidos de demissões advém daqueles trabalhadores que tem menos de um ano de empresa. O pedido de desligamento nesse período comumente é justificado pelo trabalho estressante, que gera insatisfação e desestímulo para continuar trabalhando. Como relata a entrevistada a seguir:

Além de não aguentar mais, de ter todo dia, chegar e esperar uma PA pra ir trabalhar, porque às vezes é, tinha pouca PA, e os atendentes que chegavam mais cedo ficava com a PA, então a gente tinha que esperar o horário deles sair, pra poder começar a trabalhar, sendo que meu horário era uma hora, e muitas vezes eu começa uma hora depois, duas horas depois, eu tinha que ficar vagando. [...] ahh, e também porque eu descobrir que estava com uma doença, então, eu achei que iria morrer, e não queria passar os últimos dias da minha vida naquele local, infernal. (ENTREVISTADO 20).

O relato acima demonstra a insatisfação da entrevistada com o ambiente de trabalho e suas condições, as quais favoreceram para que o pedido de demissão seja apresentado em período curto de tempo.

Entre os motivos de desligamentos do ponto de vista organizacional, os mais citados foram: corte pessoal (a empresa alegou que estava reduzindo o quadro de operadores devido a crise financeira) e “acordo” realizado entre as partes, para dispensa sem justa causa dos obreiros.

Entre os motivos citados de desligamentos é possível perceber que a conduta do trabalhador na empresa pode acarretar em uma dispensa por justa causa. Dentre os entrevistados, ficou evidente que aqueles que tem consciência crítica sobre o trabalho e que comunicam suas insatisfações tendem a ser vistos pela organização como sujeitos que propende a “contaminar” e manipular os outros, logo, devem ser descartados do processo produtivo.

Além das punições previstas em lei (asseguradas ao empregador de acordo com a consolidação das leis trabalhistas), como achado da investigação foi possível identificar medidas praticadas pelos supervisores com intuito punitivo e que ocorrem à margem da legislação trabalhista. Em conformidade com as percepções dos entrevistados, a produtividade é um fator crucial para que sua rotina de tempo seja alterada, como mostra a (entrevistada 30): *“Aí como melhorei muito minha meta, comecei a logar de manhã, meu último horário foi 07h da manhã”*. Portanto, as alterações no turno de trabalho, para turnos considerados melhores ou piores pelos operadores, podem ser manifestações punitivas dos supervisores para com aqueles que não produzem o considerado necessário pela empresa, sobretudo quando se trata de estudantes que conciliam trabalho e estudo:

Você não atinge sua meta, o supervisor pode muito bem trocar seu horário sem autorização. Então, às vezes, quando eu já tava insatisfeita com o trabalho, eu subia e descia de horário tranquilo, tanto que eu tive que trancar meu curso de enfermagem, que eu fazia na época, porque meus horários não estavam conciliando. (ENTREVISTADO 30)

Conforme visto, as punições acima apresentadas ocorrem de forma ilícita, sendo estas inerentes à própria organização (Mudança de horário, troca de lugares, escala do final de semana, entre outros).

A partir dessas regras tácitas, os operadores concluem que no ambiente de trabalho devem seguir regras para evitar possíveis sanções. Dentre elas, duas merecem destaques: bater a meta e evitar relacionamento interpessoal.

De um lado, as metas, as quais são estabelecidas pela empresa e são estipuladas mediante ao valor máximo que ela deseja alcançar em um determinado período. Embora diversos fatores possam fazer com que o trabalhador não chegue a meta estipulada, como, por exemplo, uma meta que não acompanhe a realidade das vendas da empresa (quem está na linha de produção tem o conhecimento real das dificuldades ou limitações de seu trabalho), as metas são impostas unilateralmente pelo empregador. Percebe-se, nesse sentido, que o desenvolvimento de uma meta em conjunto facilitaria e ao mesmo tempo motivaria o trabalhador para esse alcance.

No quesito evitar relacionamento interpessoal, é possível identificar os aspectos negativos desta regra, visto que o trabalhador tende a se tornar uma pessoa individualista, além de ter problemas de se relacionar em equipe, por não ter sido preparado para tal.

O relato abaixo faz uma reflexão acerca dos perfis de supervisores no setor, o que acarreta para tais regras.

Ah a relação com os operadores era boa, boa né a gente conversava normal na hora das pausas que tinha, tinha supervisor que fazia tudo pra motivar a gente, já tinha uns que perseguia, que monitorava o tempo todo, que ficava ameaçando é... se você não passasse a fraseologia certa, ia ser... você poderia ser demitido, ficava constrangendo o tempo todo que ia ser demitido por justa causa, se você faltasse, se você colocasse um atestado, mesmo que o atestado fosse de doença, se você estivesse doente de verdade, era uma pressão psicológica tremenda. (ENTREVISTADO 19).

Dois pontos merecem destaque no trecho do entrevistado acima. O primeiro deles é o tipo de relacionamento do operador com o supervisor, que varia muito dentro da organização. Fica perceptível na fala do entrevistado que isso pode influenciar na aplicabilidade das punições. O segundo ponto a ser destacado são as principais regras a serem seguidas no ambiente de trabalho, que incluem não faltar ao serviço, ainda que com atestado médico, eis que na empresa essas alegações, a priori, são vistas como mentirosas.

O que pode ser analisado é a preocupação constante com a produção, independente dos motivos especificados pelos trabalhadores. Para a empresa é interessante que o trabalhador esteja presente na linha de produção, fortalecendo o capital, sem nenhuma consideração com a saúde do trabalhador ou outros infortúnios da vida pessoal do trabalhador.

3.6. Efeitos da vigilância e das punições trabalhistas

O trabalho deveria proporcionar ao indivíduo crescimento contínuo, satisfação, prazer. Entretanto, esse mesmo trabalho, quando envolvido pelo marcador da precarização e da extrema vigilância, traz a ideia de um ambiente que o aprisiona e, para além disso, gera problemas para a saúde, compromete bem-estar, produz isolamento do indivíduo na sociedade, entre outras consequências nefastas. Conhecê-las é a finalidade desta subseção.

3.6.1 Implicações na vida social, pessoal e profissional do trabalhador de *Call Center*

Com base nos relatos apresentados pelos entrevistados, foi possível fazer uma análise acerca dos principais impactos que o trabalhador de telemarketing tende a sofrer devido ao controle intenso de suas atividades, da vigilância constante de seus passos e do uso das punições como forma de adestrar seu comportamento.

Dito isso, a tabela a seguir relata as principais implicações que podem afetar o indivíduo na sociedade:

IMPLICAÇÕES NO NÍVEL SOCIAL

- Afastamento precoce dos trabalhadores;
- Interrupção da vida juvenil;
- Desestruturação familiar e social dos trabalhadores;
- Aumento dos custos com remédios.

Quadro 1- Implicações no nível social

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017).

O nível social não foi muito abordado pelos trabalhadores, a não ser quando se tratou da perda de um relacionamento saudável na família pelo estresse e dia desgastante no trabalho. Apesar disso, é bem notório o impacto social do trabalho quando o trabalhador diz que sobrevive a base de remédios, ou quando ele sofreu algum tipo de afastamento, visto que esses fatores contribuem significativamente para que toda a sociedade (envolvida ou não nesse trabalho) arque com os pagamentos, com os custos, para garantir a sobrevivência destes.

O mais grave é saber que trabalhadores tão jovens já apresentam diversos problemas de saúde. A plenitude da vivência da juventude, com energia e desenvolvimento de sonhos e esperanças, acaba sendo frustrada e atravessada por uma experiência de trabalho aniquiladora.

Dentre os três níveis analisados, o nível individual foi o que ganhou mais destaque nas percepções dos trabalhadores, visto que é o seu “eu” que está em jogo, bem como suas possibilidades de

interação, desenvolvimento e felicidade. Vale conferir as implicações listadas na entrevista para a vida pessoal dos trabalhadores:

IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL

- Aumenta o individualismo, visto que a organização estimula a competição entre os pares, devido ao estabelecimento de metas individuais e coletivas;
- Força o indivíduo a solicitar a demissão, sendo visto como um ser inútil a atividade exercida;
- Trabalho visto como oportunidade, ao mesmo tempo esse mesmo trabalho é visto como um local que o aprisiona, tornando um ambiente de medo;
- Comprometimento da saúde com o surgimento de doenças como; obesidade; infecção urinária, problemas auditivos, estresse, pólipos na garganta, o indivíduo vai adoecendo aos poucos;
- Diminuição da produtividade, gerando desmotivação para continuar no trabalho;
- Falta de interesse nos estudos, pelo dia desgaste de trabalho, resultando num rendimento baixo na faculdade;
- Trabalho sem prazer e/ou satisfação;
- Falta de interesse nos estudos, pelo dia desgaste de trabalho, resultando num rendimento baixo na faculdade.

Quadro 2- Implicações na vida pessoal

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017)

Curiosamente, um dos motivos reiteradamente mencionados pelos trabalhadores para permanecer no serviço diz respeito às relações interpessoais construídas no ambiente de trabalho (mesmo que contra as regras da empresa), pois as amizades que davam sustento para permanecer no trabalho por mais dias, meses ou anos. Se elas são interrompidas, a frustração aumenta, a produtividade cai e a vontade de se manter inativo no trabalho acaba sendo uma prioridade.

Impossibilitar que exista relacionamento entre os trabalhadores, até mesmo para um trabalho em equipe de maneira saudável, com trocas de aprendizados, é impor que o trabalho seja realizado sem prazer, satisfação, fazendo com que o trabalhador esteja ali apenas como engrenagem produtiva e não vivendo o trabalho enquanto relação social.

No âmbito das organizações, o trabalhador busca crescimento e desenvolvimento, para se sentir realizado como pessoa e/ou profissional. Ao vincular a busca por profissionais comprometidos e engajados para alcançar os resultados esperados utilizando o poder, a perseguição, o medo, as ameaças, as organizações acabam se distanciando, a longo prazo, dos seus próprios objetivos. Após analisar os relatos, foi possível identificar as implicações a seguir no campo profissional dos trabalhadores ouvidos:

IMPLICAÇÕES NA VIDA PROFISSIONAL

- Experiência profissional frustrada, devido ao trabalho e suas condições;
- Desmotivação para participar de algum processo seletivo interno na organização.

Quadro 3- Implicações na vida profissional

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017)

Quando se trata das implicações na vida profissional, alguns trabalhadores mencionaram que entram na empresa com sonhos. Mudar de cargo e atingir um nível maior de satisfação são horizontes dos ingressos. Entretanto, a realidade vivida do trabalho acaba por trazer uma ideia de ilusão e frustração com a experiência adquirida.

A doença foi um dos principais motivos ditos pelos entrevistados. Por estarem adoecendo no ambiente laboral, com comprometimento da permanência nas atividades por um período de tempo maior, a expectativa com o emprego se esvai.

Outros trabalhadores mencionaram que para mudar de cargo na empresa o trabalhador tem que ter uma espécie de “peixada”, ou seja, entendem que conhecimento, habilidade e competências não são valorizadas pela empresa, se o empregado não possui relações privilegiadas com superiores hierárquicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa pesquisa procurou-se investigar os impactos da vigilância e punição sobre a vida do trabalhador de *Call Center*, tendo como foco o poder nas organizações para a apresentação destes. Ao buscar analisar a forma de poder adotada pela organização estudada, destacando as formas de vigilância e punição no setor de teleatendimento, do ponto de vista organizacional, foi possível identificar a presença do poder coercitivo na organização, visto que os trabalhadores exercem suas atividades sob pressão e ameaças, de modo que qualquer desvio ou recusa do trabalhador torna-se passível de punição.

Em contrapartida, o poder de recompensa materializado nas remunerações variáveis, que deveriam servir como estímulo e motivação para o trabalhador, são vistas por eles como motivo de insatisfação, já que o pagamento vem com erros, atrasos e as metas para o alcance da remuneração variável são excessivamente altas, contradizendo dessa forma com a literatura.

Foi possível destacar os estigmas negativos quando se trata das implicações do papel de vigiar e controlar o trabalhador. Quando se buscou identificar os impactos que a vigilância e punição causam sobre os trabalhadores na sociedade, foi possível observar custos com remédios, afastamento precoce, os quais contribuem para que toda a sociedade “pague a conta” das más escolhas dos gestores.

Quanto às implicações no nível pessoal, foi possível identificar os laços afetivos rompidos no ambiente de trabalho, a desmotivação do trabalhador, a diminuição da produtividade, a vivência do trabalho sem prazer ou satisfação. No âmbito profissional, as implicações observadas são de trabalhadores sem perspectivas futuras dentro da empresa, em que seus sonhos foram trocados por uma grande frustração, que os empurra para o pedido de demissão.

Contudo, para a organização, as punições podem ser vistas como forma de aumentar a

produtividade e não como forma de preservação de um padrão ético ou educacional. Em outras palavras, as medidas disciplinares aplicadas no âmbito desta organização são vistas como estratégia para o aumento da receita e dos lucros, em prejuízo da saúde, do bem-estar no ambiente de trabalho e no campo social.

Outra particularidade identificada são as punições praticadas de forma lícita e não ilícita no setor de teleatendimento, assim como a falta de parâmetro entre os tipos de gestão dentro da organização.

Com isso a pesquisa tende a apresentar contribuições para a categoria, assim como pode servir de conscientização para que as organizações revejam a forma de poder imposta, visto que isso pode interferir diretamente na vida do trabalhador. Novas pesquisas podem ser feitas a fim de verificar as demais variáveis que não foram contempladas nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. ABT: **Impactos da desoneração da folha de pagamentos**. Setor de *Call Center*. Brasília. 2017. 8 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARRICHELO, E.M. M. R; MOREIRA, E.H. A **análise da vigilância de Foucault e sua aplicação na sociedade contemporânea: estudo de aspectos da vigilância e sua relação com as novas tecnologias de comunicação**. Intexto, Porto Alegre, UFRGS, no 33, p.65-75. 2015.

BENTHAM, Jeremy. **O panóptico/Jeremy Betham**. Traduções de Guacira Lopes louro, M. D. Magno, Tomaz Tadeu. 2a ed. Belo Horizonte; Autêntica Editora, 2008.

BRASIL, Escola Superior de Guerra. **Fundamentos da Escola Superior de Guerra- Manual Básico**. V.I. 66p. Rio de Janeiro: A escola, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**; Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRUNO, Fernanda. **Dispositivos de vigilância no ciberespaço: duplos digitais e identidades simuladas**. Revista Fronteiras. v.8, n.2, p.152-159, maio/ago.2006.

CAVAIGNAC, Mônica Duarte. **Precarização do trabalho e operadores de telemarketing**. São Paulo, v. 39, p.47.74, 2011.

DELGADO, Mauricio Goldinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 16a ed. 2017.

DRUCK, Graça. **A Precarização Social do Trabalho no Brasil**. In: **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II**. Organização Ricardo Antunes. São Paulo: Boitempo; 2013

DRUCK, Graça. **Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?** CAD CRH, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

DUTRA, Renata Queiroz. **Do outro lado da linha: poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em Call Center.** 2014. 294 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FILGUEIRAS, V, A; DUTRA, R, Q; **Adoecimento no teleatendimento e regulação privada: A inviabilização como estratégia.** 20p. 2014.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder; tradução de Roberto Machado.** Ed. Graal. Rio de Janeiro, 1979. 295p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramalhte.** Petrópolis, Vozes, 1987. 288p.

FREDDO, Antônio Carlos. **O discurso da alienação nas organizações;** Rio de Janeiro: 24-33. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa;** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. V; **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.- São Paulo: Altas. 2003.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei Nogueira. **As relações sociais de gênero no trabalho e na reprodução.** Aurora. Ano IV. No6. 2010.

PAGÉS, Max. (et al.); **O Poder das organizações. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia SimasFavatti; revisão técnica Pedro Anibal Drago.** São Paulo: Atlas, 1987. p.234

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva.** São Paulo. T.A. Queiroz, 1991. V.7 p 171.

ROCHA, N. M.F; LEAL, R.S; BOAVENTURA, E.M. (Org.) **Metodologias Qualitativas de Pesquisa. Salvador:** Salvador: Fast Design, 2008.

ROSENFELD, Cinara L. **Paradoxos do capitalismo e trabalho em Call Center: Brasil, Portugal e Cabo Verde.** CAD. CRH, Salvador: v.20, n.51, dec.2007.

SILVA, H. A; FOSSÁ, M.I.T. **Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Qualit@s Revista Eletrônica. v.17. 2015.

SILVA, Josias Rocha da. **Interferência na linha: Call Centers- Tecnologia moderna de exploração.** 2014. 25 p. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Direito). Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas-Paraíba, 2014.

TORQUATO, Gualdêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRISTÃO, Ellen. **Alienação, reificação e formas de subsunção do trabalho ao capital.** In: Anais... Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Sociabilidade. Marília, SP: UNESP, 2010. v.7. p.1-24.

VENCO, Selma Borghi. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2003.

VILELA, L.V; ASSUNÇÃO, A.A; **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores**. Cadernos de Saúde Pública, 20(4),1069-1078, jul-ago, 2004.

ZANELLI, J.C; ANDRADE, J.E. B; BASTOS, A. V. B; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**; 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 615p.

Sílvia Angélica Tavares

silviangelicacle@hotmail.com

Graduada em Direito pela Universidade Federal da Bahia. Advogada

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

TERCEIRIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TELEATENDIMENTO

RESUMO

Nesse artigo científico o instituto da subordinação jurídica, com toda a evolução da discussão conceitual a seu respeito, é confrontado com o fenômeno da terceirização, a partir da análise empírica da percepção de trabalhadores de teleatendimento terceirizados a respeito das relações por eles estabelecidas com seus empregadores e com os tomadores de serviços. Seja do ponto de vista da subordinação jurídica direta (ou clássica), seja do ponto de vista da subordinação jurídica objetiva ou estrutural, foi possível identificar na pesquisa a presença da dupla subordinação no fenômeno da terceirização, a evidenciá-la como estratégia de gestão da força de trabalho que refuta responsabilidades empresariais e engendra desproteção social, sem contudo significar efetiva “externalização” da atividade e do próprio poder diretivo.

PALAVRAS-CHAVE:

Terceirização. Teleatendimento. Subordinação jurídica.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo científico visa refletir sobre o conceito de subordinação jurídica, que caracteriza a relação de emprego, a partir das percepções decorrentes da vivência prática do trabalho de operadores de *Call Center* terceirizados da região metropolitana de Salvador.

É sabido que gestão do trabalho por meio da contratação terceirizada tem avançado no país desde o final da década de 1980 e que, no setor de teleatendimento, tem sido a forma de contratação privilegiada. Recentemente, seja

TAVARES, Sílvia Angélica; DUTRA, Renata Queiroz. Terceirização e subordinação jurídica: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores do teleatendimento. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n.2, p. 56 - 75, abr, 2019.

por meio da Lei nº 13.467/2017 (Reforma trabalhista), seja por meio do julgamento da ADPF 324 pelo STF, que entendeu inconstitucional limitar a terceirização, houve uma maior abertura do ordenamento jurídico para as contratações terceirizadas.

O fenômeno paradoxal da terceirização (DELGADO, G. N., 2003), que dissocia a relação econômica de trabalho da relação jurídica que lhe corresponde, é fator de perturbação e desvio em relação a diversos institutos clássicos do direito do trabalho. A subordinação jurídica é um deles e, ao longo do tempo, foi sendo reinterpretada para dar conta desse fenômeno. Nesse sentido, os aprimoramentos conceituais que caminham para as noções de subordinação objetiva, estrutural, reticular, ou mesmo que resgatem o conceito de dependência econômica.

A proposta desse artigo é resgatar esse debate a partir de uma perspectiva pouco usual no campo do direito: observar em que medida a percepção dos trabalhadores sobre o fenômeno da subordinação caminha no sentido da moderna literatura jurídica sobre o tema.

A análise da temática respalda-se nos relatos colhidos de operadores de *Call Center* por meio de um conjunto de 78 entrevistas, pautadas em roteiro semiestruturado, e realizadas em grupo, na região metropolitana de Salvador, no período compreendido entre agosto de 2016 e janeiro de 2017. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da metodologia da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Dentre as diversas percepções colhidas dos entrevistados, o roteiro permitia observar a percepção dos trabalhadores do que é, na prática diária, o real significado do elemento subordinação jurídica, e, de como ele se concretiza no ambiente de trabalho.

O objeto da pesquisa culmina no estudo da possível existência da dupla subordinação no trabalho de *Call Center* como plausível consequência do fenômeno da terceirização das atividades do teleatendimento, de modo que os esforços se direcionam para a desconstrução dos limites fixados pela dogmática jurídica clássica quanto ao instituto, por meio de variáveis que denotam a tese de duplicidade do poder diretivo no contexto da terceirização.

Registre-se, aqui, a pertinência do estudo, seja para o realce da necessidade de reformulação do conceito de subordinação jurídica, para efetivo diálogo com a percepção extraída da vivência prática, em face de desconstituição daquela ante a realidade observada do trabalho terceirizado no *Call Center*, seja, ainda, para análise dos ímpetus do capitalismo desenfreado que culminam por afrontar elementos jurídicos centrais do Direito do Trabalho (DELGADO, G. N., 2006).

A análise das entrevistas realizadas com integrantes da categoria de operadores de telemarketing do *Call Center* da cidade de Salvador (BA), voltou-se o para os atos de ingerência e interferência dos tomadores de serviços na rotina laboral dos trabalhadores como possível consequência do fenômeno da terceirização de mão de obra neste setor de trabalho.

Segundo Druck, e com base em dados empíricos, a terceirização é um dos atuais fatores propiciadores da precarização das relações de trabalho. Isso porque tal fenômeno atende aos requisitos da atual lógica financeira esposada na transferência aos trabalhadores das responsabilidades pelos resultados econômicos das empresas em pequeno prazo, com alta produtividade e maximização do tempo de labor, e com efetiva redução de custos, por meio do

cerceio de direitos e proteção social (1999).

É a partir dessa reunião de condições que se observa a precarização do trabalho de *Call Center*, na medida em que os esforços se direcionam para a investigação do duplo poder patronal nas relações terceirizadas, através de indicadores que deflagram a possível existência de atos de ingerência e interferência dos tomadores de serviços na rotina laboral dos trabalhadores prestadores dos serviços.

De início, e, por meio de abordagem teórica, enfatizam-se as premissas clássicas adotadas pela doutrina e disposições legais acerca da subordinação jurídica direta, para, em seguida, contrapor aludido enquadramento jurídico aos indicadores do objeto da pesquisa - subordinação objetiva ou estrutural identificada no trabalho de campo que frutificou em entrevistas realizadas com operadores de telemarketing de *Call Center* no contexto de trabalho terceirizado.

Como categorias em análise exploratória da matéria foram identificadas: a) identidade comportamental da categoria profissional face à presença do tomador de serviços, b) a subordinação estrutural materializada nos atos de ingerência e interferência do tomador de serviços, ainda que de forma mediada pelos instrumentos logísticos e informáticos que regem o trabalho dos teleoperadores; c) e a percepção de que a terceirização mascara o real empregador, na medida em que desencadeia a ocorrência da dupla subordinação.

A metodologia adotada cinge-se a abordagem teórica de disposições legais e doutrinárias, e empíricas, a partir da pesquisa de campo realizada.

O tipo de raciocínio utilizado é o dedutivo, dada à proposta de interpretação da possível existência do duplo poder diretivo no contexto de trabalho terceirizado dos operadores de telemarketing, em que pese as clássicas diretrizes doutrinárias e legais sobre o entendimento de subordinação jurídica, angariando para as empresas o melhor dos mundos: gerenciar sua força de trabalho sem assumir as responsabilidades trabalhistas e previdenciárias por ela.

2. CLÁSSICA DEFINIÇÃO DE SUBORDINAÇÃO JURÍDICA

A tradicional dogmática trabalhista consagrou como elemento integrante da relação de emprego a noção de subordinação jurídica vinculada à ideia de dependência. Tal compreensão emergiu no início do século XX na jurisprudência francesa (MERÇON, P., 2012, p.183) e, segundo Colin, deve ser compreendida da seguinte maneira:

Por subordinação jurídica entende-se um estado de dependência real criado por um direito, o direito do empregador de comandar, dar ordens, donde nasce a obrigação correspondente para o empregado de se submeter a essas ordens. Eis a razão pela qual se chamou de subordinação jurídica, para opô-la à subordinação econômica e à subordinação técnica que comporta também uma direção nos trabalhos do empregado, mas direção que emanaria apenas de um especialista (COLIN *apud* MERÇON, 2012).

Coadunando com a compreensão de subordinação conectada à concepção de submissão a

uma direção ou comando na relação de emprego, que partiria sempre de um empregador para um empregado, Barros leciona que *“tradicionalmente, o empregador, no contrato de trabalho, denominado por alguns de contrato de emprego, controla as atribuições inerentes à função a ser exercida como também o modo de realizá-la”* (BARROS *apud* DELGADO&DELGADO, 2012).

Assim, compreende-se o comando diretivo patronal como clássico requisito utilizado pela doutrina e legislação vigente para destacar a materialização da subordinação jurídica na relação vertical existente entre o patrão e o obreiro.

Neste mesmo entendimento, instrui Delgado:

Clássica (ou tradicional) é a subordinação consistente na subordinação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o trabalhador compromete-se a acolher o poder de direção empresarial no tocante ao modo de realização de sua prestação laborativa. Manifesta-se pela intensidade de ordens do tomador de serviços sobre o respectivo trabalhador (DELGADO, M. G., 2018).

Por esta noção de subordinação jurídica entende-se que a clássica doutrina fixou a sua concretização, tão somente, na relação direta existente entre o empregado e empregador, sem qualquer possível visualização e conseqüente materialização da mesma subordinação na realidade das relações de trabalho estabelecidas em um contexto triangular (trabalhador, prestador de serviços e tomador de serviços), a que se tem denominado de terceirização de mão de obra.

Tais assertivas apontam que tal contextualização, qual seja, a de que o clássico teor conceitual da subordinação jurídica deflagra em insuficiência diante de novas formas de relações de emprego características da contemporaneidade, e, que emergiram após a reestruturação do modo de produção capitalista através da superação dos modelos fordistas/tayloristas de produção por novos métodos de gestão laboral, a exemplo do fenômeno da subcontratação existente no contexto brasileiro desde a década de 1970 (DELGADO, G. N., 2003).

Pautada nesta problemática, bem como no ímpeto desafiador do Direito do Trabalho em traçar diretrizes legais para a regulamentação de fatos sociais que se perfazem dinâmicos (relação de trabalho e modo de produção), que de tempos em tempos estão em constante remodelação e reestruturação, necessário repensar a clássica dogmática conceitual da ideia de subordinação tão somente quanto a um empregador.

Nessa senda, discorre Oliveira:

Na contemporaneidade, o principal debate do Direito (individual) do Trabalho concentra-se na (re) avaliação da eficácia e dimensão do critério de subordinação jurídica como nota distintiva desta disciplina. Diante de novas situações de trabalho e, igualmente, de velhas situações com novos epítetos, persistem dúvidas sobre a adequação do conceito clássico de subordinação jurídica no trato destas questões (OLIVEIRA, M. C.S, 2013).

Sendo o fenômeno da subcontratação ilustração do dinamismo existente no contexto das relações de trabalho, o que não necessariamente significa que não propicie a precarização das condições de trabalho, reputa-se válida a revisitação da clássica conceituação da subordinação jurídica, mormente em face dos dados sociológicos que apontam para a existência da dupla subordinação nos vínculos de emprego firmados na conjuntura do trabalho terceirizado.

Há registros de estudos jurídicos que coadunam com a conclusão dos estudos da Sociologia do Trabalho, a exemplo dos escritos de Viana no sentido de que “*o processo terceirizante gera, ainda, (...) o paradoxo da dupla subordinação, já que são dois os sujeitos contratantes a comandar e direcionar o modo da prestação de serviços do empregado terceirizado*” (VIANA *apud*, DELGADO, 2003)

É por conta disso que modernamente tem sido desenvolvidas releituras do conceito de subordinação jurídica, para adjetivá-la como objetiva e até como estrutural. Pelo viés objetivo, a subordinação jurídica refere-se ao “modo de realização da prestação e não sobre a pessoa do trabalhador” (DELGADO, M., G., 2013, p. 293).

E, a subordinação estrutural, por sua vez, “se expressa pela inserção do trabalhador na dinâmica do tomador de seus serviços, independentemente de receber (ou não) ordens diretas, mas acolhendo, estruturalmente, sua dinâmica de organização e funcionamento” (DELGADO, M., G., 2013, p. 296).

Seja por esses novos prismas, seja pela própria subordinação clássica, é possível aproximar a conclusão a respeito da presença de dupla subordinação dos dados encontrados na presente pesquisa, pertinente a alusão ao relato de Dutra ao raciocinar sobre a presença do fenômeno da terceirização e suas consequências no espaço de atendimento de *Call Center*:

[...] como consistentes estudos da sociologia do trabalho vem apontando, o que se tem observado nas empresas que terceirizam não é a retirada das empresas tomadoras de serviços do comando e coordenação da atividade terceirizada, mas, sim, um duplo exercício do poder empregatício, por contratante e contratada, que acabam por engendrar uma dupla subordinação em relação ao trabalhador. Observa-se, em regra, que a empresa tomadora delega para a empresa prestadora de serviços os custos e as responsabilidades da contratação do trabalho, sem, todavia, abrir mão da gestão e direção dessa força e trabalho (DUTRA, R. Q., 2016, p. 75).

Tal hipótese tem se reafirmado no presente trabalho, perante as conclusões que emergiram das pesquisas de campo. Isso se materializa a despeito de a real existência da dupla subordinação não se coadunar com os limites fixados pelo ordenamento jurídico para as hipóteses de terceirização de atividades ou terceirização de serviços (DELGADO, G. N., 2003, p. 120) das empresas tomadoras dos serviços. No caso da terceirização, o comando que emana dos arts. 2º e 3º da CLT e que foi abraçado pelo item III da Súmula nº 331 do TST é o de que o liame empregatício deveria cingir-se ao vínculo existente entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviço, em relação à qual deveriam ser preenchidos os elementos fático-jurídicos da relação de emprego, em especial para

esta discussão, a subordinação jurídica.

3. CONTEXTO DE TERCEIRIZAÇÃO NO TELEATENDIMENTO EM SALVADOR¹

A condição precária da ocupação dos teleatendentes, identificada no contexto dessa pesquisa e, ademais, por toda a literatura sociológica que investigou o setor, vem marcada pela **contratação terceirizada**, em que a prestação de serviços é apropriada e, de modo objetivo, dirigida pelas empresas tomadoras de serviços (predominantemente empresas de telecomunicações e bancos), embora a contratação se dê por meio de empresas especializadas na prestação dos serviços de *Call Center*, com patamar de contratação trabalhista inferior àquele verificado originalmente na contratação direta pelas empresas tomadoras de serviços (e aqui relevam a condição salarial, os benefícios ajustados mediante negociação coletiva e o reconhecimento social do trabalho).

A contratação terceirizada aparece na quase totalidade das relações de trabalho investigadas². O registro dos operadores é de compreensão do fenômeno da terceirização e do fato de serem contratados por uma empresa, para prestação de serviços em favor de outra, sendo poucos os operadores ouvidos que não tinham clareza a respeito do seu empregador formal.

A ideia de subordinação direta é refutada pelas entrevistadas, numa resposta mais imediata, quando perguntadas a respeito da relação estabelecida com as tomadoras de serviços (a quem são instruídas a chamar, no âmbito do *Call Center*, de “clientes”³).

Entretanto, o relato das rotinas de trabalho evidencia que as trabalhadoras são submetidas a dinâmicas de trabalho completamente diferentes em função de quem seja o seu tomador de serviços, eis que acessam o sistema informatizado da empresa-mãe, submetem-se a seu manual de procedimento e à sua “monitoria”, circunstância que produz impactos remuneratórios (sobretudo em relação à remuneração variável), bem como em relação à duração da jornada e à sua intensidade.

A indicação de metas de vendas e a realização de campanhas com critérios e premiações definidas pelos tomadores de serviços também são registros comuns nas entrevistas:

1. Consultar, para as ideias desse tópico, sua formulação original: DUTRA, Renata Queiroz. Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho. São Paulo: Ltr, 2018.

2. As poucas exceções ficam por conta do Call Center de uma grande empresa jornalística de Salvador, que inclusive contratava as atendentes na condição de estagiárias, e de uma rede de laboratórios, que possuía Call Center próprio para marcação de consultas e comunicação de resultados.

3. Interessante observar o mecanismo perverso da terceirização: os trabalhadores não só são privados de ter a empresa que é a real beneficiária da sua prestação de serviços como empregadora como também são educados a vê-la, simbolicamente, como “cliente”, que coloca exigências a serem atendidas pela empresa prestadora e pelos trabalhadores numa relação de troca mercantil, que refuta, de plano, a semântica das relações de trabalho e dos conflitos a ela inerentes. Druck, Franco e Seligmann apontam a sutileza das novas estratégias de gestão como artifício para disfarçar a dominação (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010). Por rejeitar teórica e ideologicamente esse artifício, nesta pesquisa, apesar de se conhecer o linguajar das empresas do setor e dos trabalhadores envolvidos, não se utilizará a expressão “cliente”, que sempre será indicado como tomador de serviços e, para evitar confusões, os usuários dos serviços bancários ou de telecomunicações que contatam as centrais de teleatendimento serão sempre denominados de consumidores. A expressão “cliente”, quando mencionada nas falas dos entrevistados, será preservada.

A relação da Oi e da Contax é direta, porque eles estão sempre cobrando os resultados, eles estão sempre lá. Então é a relação...é praticamente, quase uma empresa só. (OPERADORA DE TELEATENDIMENTO)

As metas, as metas...Existem as metas estipuladas pelo próprio cliente e existem as metas estipuladas pela empresa. A do cliente, você tem... na verdade, tem dois RV: tem a RV da empresa...do cliente, e tem a RV da empresa. A RV do cliente é limitada. No meu caso, é limitada. São 20 pessoas que recebem, então os 20 melhores que vão receber. Já a da empresa não todos recebem se baterem, as metas se baseiam na... na... no cumprimento dos gatilhos. Por exemplo, rechamada, se não me engano, é 9%. E você não pode ter acima de 9% de rechamada. Conversão é... Chat, qualquer queda de ligações...Isso é muito complicado. E transferências...por que existem ligações que a gente não faz... (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Observa-se que a terceirização é um fator de segmentação da classe trabalhadora, mesmo em relação àqueles que são contratados por um mesmo empregador: dentro de uma mesma central de atendimento, onde todos são empregados da mesma empresa, existem padrões remuneratórios totalmente distintos em função do “produto” que é operado, ou seja, em função daquele que figura como tomador dos serviços.

O momento mais direto de contato com os tomadores de serviços acontece quando são enviados seus representantes para visitar os *Call Centers*, dias em que, nas palavras dos operadores, a empresa funciona de modo anormal, com rigor diferenciado em relação à higiene do local de trabalho, à vestimenta e postura dos operadores e supervisores e também quanto à qualidade dos atendimentos. Nessa oportunidade, o alcance direto dos operadores pelos tomadores dá azo a ordens específicas de desligamento de trabalhadores, bem como a indicativos de promoções, o que corrobora o cenário geral de existência de uma subordinação jurídica em relação à figura do tomador, a qual adquire, nesses momentos, os contornos de uma subordinação jurídica clássica.

A terceirização também figura como justificativa para que as empresas contratantes repassem responsabilidades pelas suas escolhas de gestão aos tomadores, blindando críticas e reclamações dos operadores. São colocadas determinadas condições para os trabalhadores como se fossem inexoráveis, a fim de evitar a perda do “cliente” (tomador de serviços), a fim de satisfazer os interesses do “cliente” (tomador de serviços), por exigência expressa do “cliente” (tomador de serviços), que pouco aparece, mas que é fundamental na definição de diretrizes para o trabalho pelo qual ele não se responsabiliza. Esse mecanismo certamente interfere na formulação e direcionamento de críticas por parte dos trabalhadores.

Outrossim, a terceirização se evidencia como fator de rebaixamento do padrão de contratação, seja em relação à condição salarial, seja em relação ao conteúdo mesmo do trabalho e seu reconhecimento social. Isso é percebido muito imediatamente em relação ao trabalho dos bancários, cujas atribuições são exercidas, em grande parte, por telefone, pelos teleatendentes. No entanto, mesmo em relação ao trabalho dos empregados das empresas de comunicação, um recorte histórico do processo que conduziu à reorganização produtiva do setor, por meio da terceirização, evidencia o recrudescimento das condições de trabalho e vida daqueles que se

engajam no setor e sua associação direta com a forma de contratação terceirizada. Ademais, a auditoria fiscal do trabalho, em recente fiscalização nacional da Empresa 1, constatou disparidades entre as condições de trabalho dos empregados diretos da empresa-mãe e da terceirizada.

Indicadores associados à terceirização, como a baixa remuneração, a rotatividade, a acidentalidade e a fragilização da organização coletiva corroboram o cenário da precariedade do trabalho terceirizado também no teleatendimento. Nesse sentido, é importante firmar que o modo de contratação é não apenas um fator de precarização, mas a porta de entrada decisiva para os outros fatores que se seguem (DUTRA, 2016).

4. INDICADORES DA DUPLA SUBORDINAÇÃO NO TRABALHO EM *CALL CENTER* COMO EFEITO DA TERCEIRIZAÇÃO

Em análise exploratória das pesquisas de campo realizadas com operadores de telemarketing da cidade de Salvador (BA), foram identificadas categorias que apontam para a existência da dupla subordinação no espaço do *Call Center*.

Tais categorias vivenciadas e experimentadas pelos trabalhadores conflitam com a sistemática jurídica de que, nas relações de trabalho consolidadas pela terceirização de mão de obra, o direcionamento/comando da atividade econômica deve provir da figura do empregador/prestador de serviços, o qual intermedeia para o terceiro contratante a prestação dos serviços.

No entanto, emergem indicativos que evidenciam a concretização de atos de ingerência e comando do tomador de serviços, pessoa que, a rigor, consoante a dicção dos arts. 2º e 3º da CLT, com a interpretação já consolidada na Súmula 331, III, do Tribunal Superior do Trabalho, não manteria relação direta de contratação com o trabalhador, sob pena de configuração do reconhecimento da subordinação direta entre este e o empregado contratado e, por consequência, de formação da relação de emprego diretamente consigo.

4.1. Presença física do tomador de serviços no local de trabalho: a subordinação direta

O primeiro indicativo de que operador de telemarketing em *Call Center* se submete a dupla subordinação se denota diante da identidade do comportamento da categoria profissional verificado face à presença física do tomador de serviços no setor de teleatendimento.

A despeito da condição de tomador dos serviços contratados, há relatos da sua presença no ambiente de trabalho de modo análogo a postura do empregador da categoria, consoante relatos dos trechos das pesquisas de campo a seguir transcritas:

A gente tem a gerente de operação da Claro, que fica sempre por lá. A gente não tem nenhum contato direto com ela, a menos que ela esteja passando pela operação e você esteja fazendo alguma coisa errada. Tipo, você esteja apenas jogado na sua cadeira, você esteja dormindo ou quando ela virou pra mim e falou; abaixa o capuz. Estava muito frio e eu estava de casaco e o capuz assim porque o vento bate diretamente na minha nuca, eu morro de frio (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Não bastasse o elemento físico da empresa contratante dos serviços prestados, como acima pontuado, se verifica, ainda, a externalização de atos de ingerência e influência direcionados aos empregados da empresa interposta, com trato direto referente a posturas, vestimentas e posicionamentos a serem adotados pelos operadores, sem olvidar da mudança na ambientação do espaço laboral e nos comportamentos dos próprios profissionais, como se observa a seguir:

Geralmente, quando os clientes vêm aqui, tem aquela velha faxina porque, por exemplo... é aquela coisa, né? quando os gatos não estão, os ratos fazem a festa entre aspas. Aquela coisa, né? A gente tem armários, mas os armários não são suficientes porque não tem armários pra todo mundo, então é um guarda bolsa, guarda aquilo, fora o fato que, como temos pausas muito curtas, se a gente ficar o tempo todo com tudo dentro do armário, aí você precisa pegar comida, lá vai você pra dentro do armário, já perde 3 ou 4 minutos, entendeu? e quando cliente vem somos avisados: "Amanhã o cliente tá aí". A supervisora vem de salto alto, todo mundo vem arrumado, todo mundo bem bonito, enfim...é encerado o chão, enfim, é aquela coisa toda, você não pode deixar uma bolsa, você não pode deixar nada que o cliente tá aí, não pode fazer aquilo por causa da monitoria da Vivo. Enfim não é aquele clima bom, é um clima pesado "de fique com medo que o cliente Vivo tá aí". (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Dos relatos acima, e do que se segue abaixo, interessante observar que a realização de monitorias pela tomadora de serviços transpassa a própria ideia de monitoramento por si só, acarretando em presença efetiva capaz de interferir diretamente na rotina diária do espaço laboral e na vida funcional de cada operador, ainda que em aspectos internos e estruturais da prestadora de serviços:

[...] eu lembro de inclusive um episódio que era assim; quando os supervisores recebiam um e-mail informando que o cliente do banco, o cliente do banco era aquele que era o funcionário mesmo do City Bank, iriam visitar a operação, eles de imediato mandavam mandar o pessoal da limpeza dar uma geral, mesmo que a gente estivesse lá trabalhando, o pessoal limpando pra ver tudo limpinho (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Do trecho a seguir transcrito, notória a compreensão de que ao tomador de serviços é dado poder de ingerência sobre as atividades dos teleoperadores, seja pela presença física diária daqueles no local da prestação de serviços, seja própria possibilidade de determinar a rescisão do contrato de trabalho:

[...] E outra coisa do Itaú é que no Itaú os clientes estão presentes todos os dias, os clientes do Banco, então eles ficam andando no corredor, olhando seu atendimento o tempo todo. Então, aquilo ali aumenta muito mais a tensão dos supervisores e coordenadores, dizem que se eles, os supervisores da Contax pegam algum tipo de infração feito pelo operador

o máximo que eles fazem é uma suspensão advertência, mas que o cliente do Itaú demite por justa causa. Então, se o cliente do Itaú está no mesmo Layout que eu ou próximo, então a tensão aumenta mais ainda, porque se eu fizer algum erro eu vou ser demitida por justa causa (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Acresce-se, ainda, a reiterada existência da monitoria direta do trabalho efetuado sob a máscara de mera “visita do cliente”, como retrata os relatos a seguir:

Há casos de visita da cliente, que é da cliente Oi, no caso da gente, vai uma representante, às vezes... teve as vezes que foi o diretor da Oi lá na empresa. Nesse caso é a cobrança direta dele, da empresa com a gente, eles passam pelo corredor, vêem a gente, acontece uma vez no ano (risos), mas acontece, eles passam no corredor, ver como é que está o estado de trabalho, vêem as condições dos equipamentos, eles verificam isso. Mas não é aquela cobrança por... eles fazem escuta, eles fazem monitoria, vão pra sala de monitoria, ouvem alguma ligações também (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] costumamos também receber visitas do próprio cliente que é o Itaú né, que é... as vezes aparece para monitorar, para verificar, assim importante, acontece rondas lá também, lá existe a ronda da segurança, existe a ronda do Itaú, existem funcionários do Itaú que ficam lá na empresa na Atento[...] essas ronda do cliente, do Itaú é... muitas vezes eles já avisam antes e já fazem limpeza, olham toda a central de atendimento... o ponto né, que a gente chama de PA ponto de atendimento (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] a Oi se relaciona mais diretamente com o coordenador e o gerente, em via de regra, em alguns momentos ela vai para a operação, pra ministrar treinamento e entender alguns problemas que podem surgir durante a rotina, mais assim, é os momentos em que, até porque é um cliente, a gente faz tudo pra agradar, os momentos que a Oi é, ia pra empresa pra fazer visitas, eram momentos muito tensos, os operadores ficavam tensos, com medo de fazer alguma coisa errada, porque como eles eram, os clientes, ele tem o poder sobre as decisões, sempre foram momentos tensos quando a gente teve contato com nossos clientes (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

- Você via nessas duas figuras, Contax e Itaú aspectos de quem exerciam comando do trabalho? Por exemplo, você tinha que atender fielmente aos quesitos que a Contax colocava porque ela era sua empregadora. O Itaú era aquele que estava terceirizando, mas você via no Itaú, também, aspectos de quem estava comandando o trabalho? – Sim. Que tinha preocupação por causa dos clientes, então o Itaú sempre estava ali prestando atenção porque não podia ter nada errado, porque tipo, ele falava de agente ter a qualidade de atendimento e o que o Itaú precisava era de qualidade [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Diante disso, atentando para o fato de que se explorou em pesquisa de campo, no mínimo, a realidade do trabalho terceirizado com duas tomadoras dos serviços de telemarketing (empresa de telecomunicações e banco), foi possível verificar identidade de comportamento, seja na fiscalização do trabalho, seja na própria ultrapassagem da condição de tomador de serviços, propiciando a própria confusão com pessoa empregadora.

4.2 Realização/organização de treinamentos e monitorias

Além da presença física por ingênuas “visitas” do “cliente” Oi, Itaú e Vivo, e a externalização de ordens, comandos, a percepção do trabalhador frente ao tomador de serviços se assemelha à de quem vai se submeter a uma avaliação pela figura patronal, a quem tem que se fazer demonstrar adequação e cumprimento das diretrizes de execução do trabalho e do modo de se portar no ambiente laboral.

Tal percepção, em tese, não se compatibiliza com a definição do âmbito de atuação do tomador de serviços, a quem compete tão somente o recebimento dos serviços contratados e a fiscalização do cumprimento das obrigações legais pela prestadora de serviços.

Entretanto, a percepção dos teleoperadores, propiciada pela própria vivência, torna-se aguda quando das análises das entrevistas realizadas, nas quais, quantitativamente, foram reiteradas as descrições que apontaram para a identificação da identidade de comportamento da categoria profissional face à presença física do tomador de serviços, a quem haveria de demonstrar presteza no trabalho.

Tal comportamento se revela como indicador de submissão da classe operária a um duplo poder diretivo, tanto do empregador direto, quanto do próprio tomador de serviços, como se pode interpretar do trecho a seguir transcrito:

Na sua última empresa você prestava serviço para quem? Pra Vivo. E o pior é que a gente assim, às vezes a gente trabalha para a Atento, mas eu não me sentia trabalhando para a Atento, eu trabalhava num espaço da Vivo, onde só tinha gente da Vivo, e era cliente o tempo todo, cliente da Vivo lá, sendo que não pode, na Contax, quando estava rolando essas visitas, geralmente, era no início da operação pra conhecer, e ainda assim, o sindicato falou que não podia, porque a gente não trabalha pro cliente, no caso o cliente Vivo, a gente trabalha para a Atento [...] Mas o Cliente ia pra lá porquê? Porque às vezes não estava dando metas, não estava funcionando alguma coisa [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Ao lado da compreensão da categoria profissional acerca da presença de um segundo poder fiscalizatório no setor de teleatendimento de modo idêntico, constatou-se, também, como indicador, a ocorrência da submissão estrutural no contexto do trabalho terceirizado sob o teleoperador de telemarketing.

Foram expressivos os relatos da categoria no sentido de se submeterem a monitorias e treinamentos organizados pela empresa contratante, como noticiados nos trechos transcritos acima, os quais, por vezes eram aplicados diretamente por representantes da própria empresa tomadora dos serviços, como se empregadoras fossem.

Frise-se, porém, que, ainda que o tomador de serviços não aplicasse diretamente as monitorias, avaliações ou instruções, os esforços para que tais atividades ocorressem no interior da empresa prestadora, de forma compatível e adequada aos critérios e perfis da empresa tomadora de

serviços, em termos práticos, apontam para a configuração da subordinação estrutural e objetiva no setor do teleatendimento.

Assim, tem-se a caracterização da existência da dupla subordinação no trabalho de *Call Center*, pois, ainda que os operadores não se valham da compreensão dos efeitos decorrentes da dupla subordinação, por outro lado, claramente assimilaram o fato de estarem por vezes, e, como demonstrado, sujeitos a um segundo direcionamento no *modus operandi* do seu labor, o que se reafirma pelas narrações a seguir:

Eu presto serviço pra Vivo, mas o empregador é a Atento. Em você prestar serviço para Vivo é muito delicado porque a Vivo quer que a gente trabalhe corretamente [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

- Como é a relação da Contex e da Oi? - Quando a cliente Oi aparece lá na empresa é um pouco que agitado, porque foge um pouquinho da nossa rotina, é um dia um pouco mais corrido, o fluxo de ligação aumenta um pouquinho mais [...] - E tem alguma, você na sua percepção, acha que tem alguma interferência da Oi no trabalho de operador? - Eu penso que sim. Tem, porque tem as monitorias. A monitoria é feita pela Oi, não é pela Contex. Então elas monitoram todas as nossas ligações. Uma coisa, uma característica errada do plano, aí gente pode tomar alguma medida disciplinar (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] Nossa relação era só com o pessoal da Atento, embora a gente tinha monitoria. Os clientes do Banco ligavam, pra ver se a gente errava. Eu tenho uma colega que foi demitida por causa disso, porque o horário dela encerrou. Ela saía 10h, era 10h05min, e ela encerrou o contato e era um cliente do banco (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] da Oi a gente sentia muito porque o supervisor... Os coordenadores falavam uma coisa, quando os clientes chegavam mudavam, mudavam entendeu? Ai a gente via a maior... porque a Oi, a Oi quer assim. Aí lá na Contax falava... Ai tipo tinha essa divergência, ninguém sabia realmente o que era pra fazer, se era do jeito da Contax ou do jeito da Oi, entendeu? Tinha isso, a gente via a diferença porque eles faziam tudo como a Oi queria quando eles chegavam, o cliente tá lá, tinha que fazer tudo como eles falam [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Assim, como já assinalado anteriormente, o campo de pesquisa aponta indicadores efetivos da ideia de dupla subordinação do poder diretivo no contexto do trabalho de *Call Center*.

4.3 Duplo exercício patronal no espaço do *Call Center* terceirizado: reais empregadores

Afora os indicativos já delineados, adiciona-se ao presente estudo a apreensão pelos teleoperadores da falsa percepção ou, por outro viés, da notória confusão em relação ao vínculo firmado com a empresa prestadora e tomadora de serviços, havendo uma nítida aparência enganadora sobre quem exerce o comando patronal, ou, sob outro prisma, o disfarce do exercício do poder diretivo por ambas as empresas. Tais assertivas se verificam nos trechos a seguir:

Quem é seu empregador? Para quem você presta serviços? Fale sobre a relação com cada um deles. Meu empregador na teoria é a Atento, e quem solicita o serviço é o banco Itaú que é super ativo, está presente lá diariamente, é super presente na empresa, eles ficam lá diariamente, passam todos os dias nas operações aplicando dinâmicas de melhorias de atendimento, então você não fica sabendo se é empregado da Atento ou do Itaú (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] a maioria dos produtos da, do, do Itaú tá tudo com a Atento. É como se a Atento fosse o Itaú. A gente segue as normas do banco e as normas da Atento, são dois chefes né. Tem que fazer, agradar aos dois. Agora também assim, se o Itaú, se eu fizer qualquer coisa errada, se eu maltratar um cliente e o Itaú pegar, eles cortam meu acesso. Eles cortando meu acesso, eu não posso trabalhar mais em nada que diga respeito ao Itaú. Aí o que tem que fazer? Me demitir ou transferir. – Então você pode dizer assim que tem subordinação direta em relação ao Itaú também? - Com certeza, muito mais ao Itaú do que a própria Atento. – Eles tem controle, tem fiscalização sobre as atividades empenhadas? – Tem, tem uma sala lá que o cliente... é do cliente, no caso o Itaú, eles ficam lá, observam a gente, não só visualizando presencialmente como ele também tem acesso a tudo que a gente faz. Tudo que a gente faz vai pra um banco, tanto a filmagem, porque tem as normas de segurança, não pode entrar com caneta, você não pode entrar, no caso, com um... um capote, com muito bolso, não pode, tudo... não pode entrar com celular, tudo o banco observa, agora imagem da gente, o ... a ligação ou as interações, tudo o banco tem controle. Mesmo sendo funcionário da Atento é... fica... parece mais que é funcionário do Itaú, entendeu? (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Como se denota, os trabalhadores assimilam a existência de confusão com a figura do real empregador, pois salta aos olhos o jogo de papéis que a terceirização causa quando se permite que ao empregador direto e ao tomador de serviços sejam proporcionadas as mesmas atribuições de mando/comando, de se fazer subordinar.

É por esse viés que se analisa a terceirização como fenômeno de precarização das relações de trabalho, que no caso dos operadores de telemarketing foi possível identificar a figura do tomador de serviços como um real empregador, sem anular, o poder diretivo, de direção/ingerência do empregador direto, de modo a acarretar a coexistência de uma dupla subordinação.

Sob esse *prima* é que se estabelece a necessidade de revisitar a dogmática jurídica para enfrentamento das recorrentes precarizações das relações de trabalho, a fim de limitar o fenômeno capitalista da terceirização e delimitar os reais efeitos que tem que se extrair da regulamentação legal do vínculo empregatício, perpassando no presente estudo pela conceituação/compreensão da subordinação jurídica.

5. A REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA DA TERCEIRIZAÇÃO⁴

Longe de nascer carente de regulamentação, a terceirização, que se tornou uma realidade no país a partir da década de 1980, revela uma incongruência com o sistema jurídico trabalhista

4 As ideias constantes desse tópico foram originalmente desenvolvidas em DUTRA, Renata Queiroz. Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho. São Paulo: Ltr, 2018.

brasileiro, que prestigia, de forma estruturante, as contratações diretas entre empregado e empregador, com plena assunção dos riscos e custos sociais da contratação do trabalho humano pelo beneficiário da prestação dos serviços.

Essa assertiva evidente, que decorre dos arts. 2º e 3º da CLT e do fato de ser o contrato bilateral de trabalho a categoria central a partir da qual se constroem os demais institutos jurídicos trabalhistas, não impediu os tribunais trabalhistas de absorverem o fenômeno, que se moldou no contexto da reestruturação produtiva pós-fordista, seguindo a lógica do capitalismo flexível, com sua contrapartida precária para o mundo do trabalho.

A permissão da terceirização de atividade-meio, sem respaldo no ordenamento jurídico, já marca um momento de flexibilização do Direito do Trabalho brasileiro pela via jurisprudencial, que, arrefecendo um posicionamento restritivo anteriormente manifestado (Súmula nº 256 do TST), resolveu ceder às pressões empresariais e permitir a terceirização nas chamadas atividades-meio por meio da Súmula nº 331 do TST.

No entanto, esse principal marco regulatório firmado pela jurisprudência, que, em linhas gerais, proibia a terceirização nas chamadas atividades-fim das empresas, mas a legitimava no âmbito das atividades-meio (demandando, para tanto, a ausência dos elementos da personalidade e da subordinação jurídica direta ao tomador de serviços), rapidamente deixou de atender os anseios do setor empresarial, que, além de descumpri-lo reiteradamente, passou a tensionar o sistema jurídico pela sua superação, seja pela via legislativa (o que culminou na edição da Lei nº 13.467/2017, conhecida como “Reforma trabalhista, que autorizou as empresas a terceirizarem suas atividades principais), seja pelo esgarçamento do debate nas instâncias jurisdicionais, que culminou com o recente julgamento da ADPF 324 pelo STF no sentido de ser inconstitucional a oposição de limites à terceirização .

Especificamente em relação aos telecentros, se valendo de uma verdadeira guerra judicial, as empresas do setor de teleatendimento, mesmo antes da alteração do marco regulatório, vinham sendo vitoriosas em, senão afastar definitivamente a regulação da Justiça do Trabalho de seus empreendimentos, ao menos postergar ou suspender os efeitos de uma possível decisão que reconhecesse a ilicitude da terceirização por elas praticada.

Primeiro, com relação ao setor de telecomunicações, muito se delongou até uma definição da Justiça do Trabalho a respeito do tema, por meio da insistência do empresariado em uma interpretação do art. 94, II, da Lei nº 9472/97 (Lei Geral de Telecomunicações), que supostamente permitiria a terceirização de atividade-fim para esse setor.

O TST, órgão responsável pela uniformização da jurisprudência trabalhista no país, permaneceu por um período longo em divergência interna a respeito do tema, tendo pacificado a questão apenas em 2011, quando se entendeu que a vedação da terceirização de atividade-fim alcançava também o setor de telecomunicações⁵. Todavia, esse lapso de incerteza e insegurança jurídica entre a edição da legislação e a pacificação da sua interpretação foi também um lapso no qual as empresas do setor assumiram a possibilidade de terceirizar, diante da contradição das decisões

5 Para uma abordagem aprofundada do tema, consultar: DUTRA, Renata Q. Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers. São Paulo: LTr, 2014.

do Poder Judiciário, institucionalizando a prática da terceirização de atividade-fim.

Mesmo depois de pacificada a questão no TST, com a decisão definitiva da SBDI-1 no sentido de que seria **ilícita** a terceirização de atividade-fim inclusive nesse setor, as empresas recorreram ao STF, alcançando, no ano de 2014, a suspensão de todos os processos sobre o tema, até que sobreviesse a decisão final sobre a matéria⁶. Nesse sentido, enquanto durou a suspensão processual, perdura igualmente a prática da terceirização de atividade-fim nesse ramo, sem maiores incômodos.

Segundo, em relação ao setor bancário, a despeito das inúmeras condenações em reclamações trabalhistas individuais (ou seja, no “varejo” da Justiça do Trabalho), a prática persistiu no sentido de serem terceirizados serviços bancários pelo telefone (vendas e contratações de cartões de créditos, bem como de cobranças e atendimento ao consumidor de forma geral). Ainda que “importunados” por condenações pequenas e reiteradas em reclamações singulares, os empregadores e tomadores seguiram manejando seus recursos até as últimas instâncias, alimentando as expectativas (cada vez mais reais) de uma alteração no marco regulatório, e praticando a terceirização de atividade-fim como se proibição não existisse. A deficiência da atuação das instituições de fiscalização do trabalho aliada ao quadro de insegurança jurídica sobre o tema fomentou a prática ilícita.

Recentemente, a aprovação da Lei nº 13.429/2017, abriu margem para interpretação questionável no sentido de autorizar a terceirização de atividade-fim, renovaria a questão⁷, após um longo período de resistência empresarial à vedação legalmente imposta. No mesmo sentido, a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) chancelaria tal possibilidade, ao colocar a possibilidade de terceirização de atividades principais.

Então, como se vê, no universo particular das empresas de teleatendimento, a terceirização de atividade-fim, por toda essa conjuntura específica já relatada, tem sido uma realidade desde sua instalação e crescimento no território nacional. Durante o período abarcado pela pesquisa (2007-2016), a prática, não obstante ilícita, foi desenvolvida com normalidade pelas empresas de teleatendimento, que prestam serviços terceirizados majoritariamente para empresas do setor de telecomunicações e para bancos, exercendo atividades tipicamente bancárias e de atendimento,

6. No ARE 791932, de relatoria original do Ministro Teori Zavaski, os Ministros entenderam que há repercussão geral na controvérsia sobre se a não aplicação do art. 94, II, da Lei nº 9.472/97 (que supostamente permitiria a terceirização de atividade-fim pelas teles) pelos Tribunais Trabalhistas demandaria observância da cláusula de reserva de plenário, prevista no artigo 97 da Constituição Federal, que dispõe que: “Somente pelo voto da maioria absoluta de seus membros ou dos membros do respectivo órgão especial poderão os tribunais declarar a inconstitucionalidade de lei ou ato normativo do Poder Público”. Assim, será deliberado se a decisão do TST equivaleria a uma declaração de inconstitucionalidade desse artigo. E, no dia 24/9/2014, o Ministro Teori Zavascki, então relator do processo, deu um passo adiante, ao determinar o “sobrestamento de todas as causas que apresentem questão idêntica à que será resolvida com foros de repercussão geral no presente caso, sem prejuízo do término de sua fase instrutória, bem como das execuções já iniciadas”.

7. Registre-se o entendimento das autoras no sentido de que a Lei nº 13429/2017, ao inserir na Lei nº 6.019/74 o art. 4º-A, que dispõe que “Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específico” e que reconhece a licitude dessa atividade, não permite, a par do ordenamento jurídico trabalhista vigente a ilação de que os serviços “determinados e específicos” abrangeriam a atividade-fim das empresas, tampouco que o novo permissivo legal afastaria a aplicação e aferição dos requisitos dos arts. 2º e 3º da CLT, em nome da coerência do sistema e da incidência dos princípios justralhistas. Ademais, uma abordagem constitucional do tema elidiria essa conclusão, a par do caminho interpretativo construído por Gabriela Delgado e Helder Amorim (DELGADO; AMORIM, 2014).

orientação, acompanhamento e cobrança dos consumidores dos serviços de telecomunicação, ambas atividades indistinguíveis da atividade-fim de suas tomadoras de serviços.

Importante observar, que, do ponto de vista do Direito do Trabalho, a terceirização aparece como a porta de entrada para a fragilização e/ou violação de outros direitos, dando azo ao que Gabriela Neves Delgado e Helder Amorim denominaram de “relações de trabalho rarefeitas” (DELGADO; AMORIM, 2014).

Como observam Sayonara Grillo e Ana Luísa Palmisciano:

Refletir sobre os motivos pelos quais a legislação e a jurisprudência trabalhista brasileira repudiam as triangulações contratuais permanentes e limitam temporalmente a interposição de mão de obra (nos termos da Lei nº 6.019, de 1974) é compreender que, ainda sob uma ambiguidade constitutiva, o direito do trabalho persiste tendo uma importante função para a concretização da dimensão social do constitucionalismo e a realização de um desenvolvimento orientado para os mais amplos e generosos objetivos da economia: o da realização das necessidades plenas das pessoas e da sociedade (SILVA; PALMISCIANO, 2014).

No caso do teleatendimento, a rarefação dos direitos trabalhistas e a precarização das condições de trabalho associadas à contratação terceirizada incluem os patamares remuneratórios reduzidos, rotatividade elevada nos postos de trabalho, arbitrariedade no exercício do poder empregatício, com restrições ao que se compreende por democracia no ambiente de trabalho, prática do assédio moral organizacional, altos índices de adoecimento profissional verificados, e, por fim, fragilização da organização coletiva dos trabalhadores.

Para além dos efeitos “visíveis” da terceirização, cumpre colher a contribuição de Márcio Túlio Viana, no sentido de que, numa esfera menos visível, a terceirização estaria a afetar, por meio da fragilização dos sindicatos, o próprio Direito do Trabalho, eis que dificulta a criação de normas protetivas, facilita a edição de normas precarizantes e, ainda, tira vida das normas construídas, tanto por meio do seu descumprimento, como de sua interpretação. Ela seria, portanto, mais que uma nova técnica de estruturação das empresas, uma estratégia de poder que fere frontalmente o Direito do Trabalho em seus pressupostos basilares (VIANA, 2015).

Cumpre firmar que não se pode, a partir da experiência do setor de teleatendimento, conceituar terceirização como uma forma de externalização ou de delegação das atividades de uma empresa (a tomadora de serviços) para outra empresa (a prestadora de serviços), como corriqueiramente se tem feito no campo jurídico (BARROS, 2009).

A partir da realidade empírica das relações terceirizadas que se investiga no setor de teleatendimento, a terceirização melhor se define como um processo de valorização do capital por meio de organização e gestão do trabalho (DRUCK, 2011), em que não há admissão da relação contratual com os trabalhadores em atividade e que se utiliza, para tanto, de um ente interposto (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2015).

Isso porque, como estudos da Sociologia do Trabalho vêm apontando, o que se tem observado nas empresas que terceirizam não é a retirada das empresas tomadoras de serviços do comando

e coordenação da atividade terceirizada, mas, sim, um duplo exercício do poder empregatício, por contratante e contratada, que acabam por engendrar uma dupla subordinação em relação ao trabalhador. Observa-se, em regra, que a empresa tomadora delega para a empresa prestadora de serviços os custos e as responsabilidades da contratação do trabalho, sem, todavia, abrir mão da gestão e direção dessa força de trabalho.

Esse cenário se repete no âmbito da terceirização de atividade-fim que é praticada no setor de teleatendimento. A pertinência dos serviços da *Call Center* aos fins centrais das empresas tomadoras e a sua ingerência, mesmo quando a contratação se dá sob a forma jurídica da terceirização, foi evidenciada por diversos estudos (OLIVEIRA, 2009; VENCO, 2009a; BONFIM, 2009) e corroborada pela investigação realizada na região metropolitana de Salvador. Ou seja, mesmo quando existente uma empresa intermediária, o controle sobre as atividades dos teleoperadores é intenso e exercido conjuntamente pela empresa prestadora e pela empresa tomadora de serviços, seja por meio dos relatórios de produtividade, seja pela possibilidade de escutar em tempo real os atendimentos (VENCO, 2009B).

É por isso que, em regra, a formação dos operadores é orientada pelo manual de treinamento das próprias tomadoras de serviços, que também são responsáveis, muitas vezes, pelo estabelecimento de metas de venda e campanhas promoções, pela escuta e monitoramento em tempo real dos operadores e que, não raro, dispõem de prepostos no âmbito da empresa prestadora. A chamada subordinação jurídica, portanto, se perfaz em suas formas integrativa (PORTO, 2009), estrutural (DELGADO, 2013), objetiva (VILHENA, 1975 apud DELGADO, 2018, P. 235) e, até mesmo, clássica ou tradicional, na terceirização de atividade-fim que é praticada no setor.

Nesse marco e constatando o fenômeno da dupla subordinação, em maior ou menor grau, de forma mais explícita ou mais velada, porém sempre presente, é que se pode explicar a terceirização como uma forma específica de gestão e organização do trabalho e não necessariamente como uma modalidade de externalização de parcelas de uma dada atividade econômica, numa suposta busca por especialização.

A distinção dessa modalidade exploratória, que preserva o exercício do poder de quem terceiriza, é que tal arranjo evita que esses empregados tenham acesso, por exemplo, aos mesmos salários e benefícios que os empregados contratados diretamente pelas empresas teriam, coíbe que se afirmem identitariamente como trabalhadores dos setores contratantes e que possam galgar uma ascensão profissional no âmbito da tomadora ou se agremiar coletivamente contra a real beneficiária de sua força de trabalho. Do contrário, todas as perspectivas de permanência e resistência que se poderiam cogitar em relação a um posto de trabalho protegido são sonegadas aos operadores de *Call Center* pela volatilidade e descartabilidade com que essa força de trabalho tem sido adjetivada. Essa estratégia de gestão, interessante do ponto de vista da redução de custos empresarial e da redução dos mecanismos individuais e coletivos de resistência à exploração tem sido uma face importante do processo mais amplo de precarização social do trabalho.

Embora não encerre em si o fenômeno da precarização (estratégia de dominação mais ampla do atual momento do sistema capitalista), a terceirização apresenta-se como um importante indicador e, também, como um dos seus principais instrumentos (DRUCK; BATISTA, 2014; COUTINHO, 2015) e, como visto, encontrava disciplina legal precária até o ano de 2017, embora praticada como atividade principal das empresas de teleatendimento durante mais de 20 anos.

Demonstra-se, ademais, pelos seus efeitos, a subversão dos postulados elementares do Direito do Trabalho, da dinâmica mínima de atribuição de responsabilidades a quem contrata força de trabalho e ao conteúdo dos direitos constitucionais trabalhistas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São amplamente conhecidos os efeitos precarizantes da terceirização do trabalho, que já foram vastamente mapeados por pesquisas científicas dos mais diversos campos do conhecimento (ANTUNES, 2018; COUTINHO, 2015; DELGADO&AMORIM, 2014; DELGADO, M. G. 2018; DRUCK, 2011; DRUCK; BATISTA, 2014; DUTRA, 2018; PAIXÃO&LOURENÇO, 2014; TEIXEIRA, ANDRADE & COELHO, 2016). Os impactos da contratação terceirizada no patrimônio jurídico dos trabalhadores, bem como os prejuízos por esta causados à saúde do trabalhador, à afirmação de identidade social no trabalho, à organização coletiva dos trabalhadores e ao fortalecimento dos seus processos negociais são reiteradamente confirmados por pesquisas científicas. as quais restaram referidas nos votos condutores da tese vencida no julgamento.

É nesse sentido a constatação de que o Direito não pode fechar os olhos à realidade, que deve ser compreendida como parte constitutiva do próprio Direito. Assim, Delgado e Amorim (2014) já apresentaram a compreensão de que, embora formalmente não suprima direitos trabalhistas, a terceirização já se mostrou suficiente para torná-los rarefeitos, na medida em que reduz sua importância econômica e sua exequibilidade, distanciando o trabalhador da unidade produtiva que por ele deveria se responsabilizar.

O estudo ora apresentado permitiu demonstrar, a partir do ponto de vista da percepção dos trabalhadores, seja a realidade de precarização do trabalho no setor de teleatendimento, seja a presença da dupla subordinação que convive com o fenômeno da terceirização.

A partir dessas ponderações e em atenção à mudança drástica do marco regulatório da terceirização que aconteceu após o encerramento dessa pesquisa (edição da Lei nº 13.467/2017 permitindo a terceirização de atividade-fim e julgamento da ADPF nº 324 do STF no mesmo sentido), é importante frisar que os arts. 2º e 3º da CLT que impõem o reconhecimento do vínculo de emprego quando houver subordinação jurídica ao tomador de serviços, permanecem em vigor.

Caso terceirizada uma atividade-fim, e, diante dela, sejam identificados, entre o trabalhador contratado de forma terceirizada e a empresa tomadora de serviços, a presença de personalidade

e subordinação jurídica ao tomador de serviços, deverá o intérprete do Direito assegurar o efeito concreto dos artigos 2º e 3º da CLT, que determinam o reconhecimento do vínculo empregatício direto, A insistência nesses postulados decorrem de sua condição de alicerces do edifício jurídico do Direito do Trabalho, sem os quais nenhuma proteção social poderá se sustentar.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho.** 5. ed. São Paulo: LTr, 2009.

BONFIM, Ana Soraya Vilasbôas. **Entre a voz e o ouvido: o trabalho emocional e os impactos para a saúde dos trabalhadores do teleatendimento/telemarketing em Salvador.** (Dissertação de mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFBA. Orientadora: Graça Druck. 2009 (267 p.).

COUTINHO, Grijalbo Fernandes. **Terceirização: máquina de moer gente trabalhadora.** São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo.** São Paulo: LTr, 2003.

_____. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno.** São Paulo: LTr, 2006.

DELGADO, Gabriela Neves; AMORIM, Helder. **Os limites constitucionais da terceirização.** São Paulo: LTr, 2014.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** 12ª Edição. São Paulo: LTr, 2013. P. 295.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** 17ª ed. São Paulo: LTr, 2018.

DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N.(orgs.) **Direito do trabalho e seguridade social: fundamentos constitucionais e teoria geral do direito do trabalho.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012 – (Coleção doutrinas essenciais; v. 1).

DELGADO apud Viana, Márcio Túlio. **Velhos e novo enfoques sobre o trabalho temporário,** cit., p. 154.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica.** São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. **Trabalho, Precarização e resistências.** Caderno CRH. Salvador: EDUFBA, v. 24, p. 35-54, 2011.

DRUCK, Graça; BATISTA, Jair. **Precarização, Terceirização e ação sindical.** In: DELGADO, Gabriela. PEREIRA, Ricardo. **Trabalho, Constituição e Cidadania.** São Paulo: LTr, 2014. Pp. 31-45

DUTRA, Renata Queiroz. **Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho**. São Paulo: Ltr, 2018.

____. **Call Centers no Brasil: uma vitrine do mundo do trabalho após eventual aprovação do PLC nº 30/2015**. In: Marilane Oliveria Teixeira; Helio Rodrigues de Andrade; Elaine Dávila Coelho. (Org.). *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*. 1ed. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016, v. 1, p. 69-90.

____. **Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em Call Centers**. São Paulo: LTr, 2014.

FILGUEIRAS, Vitor; CAVALCANTE, Sávio. **Terceirização: um problema conceitual e político**. *Le Monde Diplomatique Brasil*, p. 26 - 27, 05 jan. 2015.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado**. *Rev. bras. saúde ocup.* [online]. 2010, vol.35, n.122, pp.229-248.

MERÇON, Paulo. **Relação de Emprego: o mesmo e o novo conceito**. *Rev. TST, Brasília*, vol. 78, no 2, abr/jun 2012.

OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **A ressignificação da dependência econômica no Direito do Trabalho**. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3766, 23 out. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25575>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

OLIVEIRA, Sirlei Marcia de. **Os trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração**. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários*. São Paulo: Editora Boitempo, 2009

PAIXÃO, Cristiano; LOURENÇO FILHO, Ricardo. **Impactos da terceirização no mundo do trabalho: tempo, espaço e subjetividade**. In: *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*. vol. 80, nº 3, jul/set 2014, p. 58-74;

PORTO, Lorena Vasconcelos. **A subordinação no contrato de trabalho: uma releitura necessária**. São Paulo: LTr, 2009.

SILVA, Sayonara Grillo Coutinho Leonardo da; PALMISCIANO, Ana Luísa de Souza Correia de Melo. **A terceirização sob o prisma do trabalho e do desenvolvimento social**. *Revista do TST, Brasília*, vol. 80, nº 3, jul/set 2014

TEIXEIRA, Marilane Oliveira; ANDRADE, Helio Rodrigues de; COELHO, Elaine Dávila (Orgs.). **Precarização e terceirização: faces da mesma realidade**. 1ed. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016, v. 1.

VENCO, Selma. **As engrenagens do telemarketing: vida e trabalho na contemporaneidade**. Campinas, SP: Arte Escrita, 2009

____. **Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores?** In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários*. São Paulo: Editora Boitempo, 2009. p. 156-157.

VIANA, Márcio Túlio. **Para entender a terceirização**. São Paulo: LTr, 2015.

Talita Solidade Pereira

talita.solidadee@hotmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores

Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

GESTÃO POR PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS SOBRE A SAÚDE DO TRABALHADOR DE TELEMARKETING

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar os impactos da gestão por produtividade na saúde dos trabalhadores de *telemarketing*, a partir das práticas das duas maiores empresas de *Call Centers* de Salvador. Em relação ao processo metodológico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica no intuito de obter um recorte preciso sobre o tema. Além disso, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados e de análise de dados da Previdência Social sobre os tipos de benefícios previdenciários concedidos, em Salvador, nos últimos anos. Os dados foram analisados a partir da metodologia da análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos nesse estudo refletem sobre a crescente quantidade de adoecimentos que acomete os operadores de *telemarketing*, decorrência de uma gestão pautada na intensificação do trabalho e na busca da máxima produtividade.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão Por Produtividade. Saúde do Teleoperador. Telemarketing.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Pena, Cardim e Araújo (2011), o estudo dos processos de trabalho e suas respectivas mudanças tecnológicas e organizacionais são essenciais para entendermos os agravos a saúde dos trabalhadores de *telemarketing* quando observados na sua integralidade. Ainda de acordo com os autores, o trabalho é representado como a categoria central na compreensão

PEREIRA, Talita Solidade; BENEVIDES, Tânia Moura.; DUTRA, Renata Queiroz. **Gestão por produtividade: uma análise dos impactos sobre a saúde do trabalhador de telemarketing.** *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 1, p. 76 - Y, mar, 2019.*

da sociedade, sendo ele umas das determinações do processo saúde e/ou doença.

Segundo Abrahão e Torres (2004) o trabalho foi se moldando às novas configurações da realidade e da sociedade, se adaptando às tarefas e às suas exigências. O trabalhador deixou de ser o executor e passou a assumir o controle das máquinas, planejadas para minimizar o custo do trabalho e maximizar a produtividade.

No estudo de Taylor sobre tempos e movimentos, o trabalho foi decomposto em parcelas cada vez mais elementares e simplificadas. Assim, cada tarefa passou a corresponder a um posto de trabalho, o qual deveria ser ocupado não por qualquer trabalhador, mas pelo “homem certo”. Nesse modelo, a principal fonte de agressão à saúde do trabalhador era a própria organização do trabalho (CRESPO MERLO e LAPIS, 2007).

As discussões teóricas que antecedem a organização do trabalho levam a uma demandada disputa entre o capital e o trabalho, debatem e articulam sobre os instrumentos de controle e pressão sobre os trabalhadores e acompanham a moral disciplinar e da “expropriação do saber como forma de aumentar seu poder sobre a força de trabalho” (VENCO, 2006).

Ao longo do século XX, com a produção em massa e a ampliação do controle e intensificação do trabalho, proporcionado pela expansão do taylorismo-fordismo, novas formas de acidentes e adoecimentos com nexos laborais passaram a fazer parte do cotidiano do trabalho (ANTUNES, 2015).

Dejours (1992), afirma que a divisão do trabalho conduz a maior parte dos trabalhadores ignorarem o sentido do trabalho e o destino de sua tarefa. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido da tarefa coletiva só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica na divisão e no afastamento dos homens.

Pena, Cardim e Araújo (2011) explicam que a gestão do trabalho nos *Call Centers* é centrada em técnicas gerenciais que visam à intensificação do trabalho a qualquer custo, para elevar a rentabilidade da empresa, sendo assim e nessa perspectiva, o modo gerencial se configura no estabelecimento de um conjunto de metas essencialmente quantitativas, fundamentadas em indicadores de tempo referenciados em segundos.

Mocelin e Santos (2008) relatam que com as novas formas de controle, do tempo e da vida do trabalhador nas atividades relacionadas ao telemarketing, agora utilizando-se de tecnologias da informação para flexibilizar o trabalho, estão associadas a intensificação e repetição, tornando essa atividade laboral precária.

Venco (2006) afirma que a organização do trabalho nos *Call Centers* refletem um forte predomínio taylorista, além disso, está fundamentada em tecnologias sofisticadas, onde toda empresa é organizada em posições de atendimento (PA), sendo movimentada por um software, sendo registradas a quantidade de ligações feitas e recebidas, além de cronometrado o tempo de atendimento, as pausas, as vendas realizadas, as estatísticas dos resultados das ligações, a indicação de clientes à espera, entre outros dados.

Ainda de segundo a autora (2006) a tecnologia utilizada atua por meio de um equipamento

multifuncional que é fundamental para a divisão do trabalho e o aumento da produtividade: a Unidade de Resposta Audível (URA), que, automaticamente, distribui as ligações recebidas entre os operadores há mais tempo ociosos e, grava, na íntegra, todos os atendimentos.

Nesse sentido, o trabalho em telemarketing se configura como um ambiente desfavorável a saúde dos operadores, ou seja, depreende-se que uma gestão pautada na produtividade acaba por acelerar o processo de trabalho e gerar adoecimento.

Corroborando com estas palavras, Dutra e Filgueiras (2014) afirmam que a acentuada vulnerabilidade dessa categoria de trabalhadores é marca registrada desse setor e decorre da própria maneira como a atividade de teleatendimento vem sendo gerida. A precariedade e a precarização identificadas no teletrabalho perpassam desde a forma de contratação, na qual predomina a terceirização, até as condições de ergonomia dos postos de trabalho e a inobservância de ritmo adequado e de pausas na jornada. A pressão psicológica exercida sobre as trabalhadoras compõe esse cenário, que culmina com índices elevados de adoecimento, exaustivamente denunciados pela literatura (DUTRA e FILGUEIRAS, 2014).

Dessa maneira, Braga (2012) depara-se com uma realidade marcada por Lesões por Esforço Repetitivo (LER), tendinites, doenças de Ménière (crises de vertigem repentinas relacionadas aos zumbidos nos ouvidos e surdez), quadros de depressão, infecções urinárias – devido as reduzidas pausas permitidas para ir ao banheiro – obesidade, descontrole hipertensivo e calos vocais.

Cavaignac (2011) relata em seu estudo que os frequentes problemas de saúde citados pelos trabalhadores, como lesões por esforço repetitivo (LERs) ou distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORTs), como tendinite, bursite, além de estresse, alterações no sistema nervoso e problemas psicológicos, tais como ansiedade, depressão e até síndrome do pânico, problemas com audição, como perda auditiva, dores e/ou inflamação nos ouvidos, problemas com a voz, como afonia, dores e/ou inflamação na garganta, problemas de vistas, como dor nos olhos; e gastrite, inclusive nervosa.

De acordo com Antunes (2015), os acidentes de trabalho e as manifestações de adoecimento com nexos laborais não são fenômenos novos, mas processos tão antigos quanto a submissão do trabalho às diferentes formas de exploração.

Com base neste contexto inicial, considerando-se as pressões advindas de um modelo de gestão do trabalho com foco na produtividade, tem-se como questão: **Como a gestão por produtividade implantada nas empresas de telemarketing impacta na saúde do trabalhador?**

Dentro de uma perspectiva mais ampla dessa pesquisa, o objetivo desse estudo é de identificar os impactos da gestão por produtividade na saúde dos trabalhadores de telemarketing praticadas pelas duas maiores empresas de *Call Centers* de Salvador. De maneira específica, identificar as estratégias de gestão do trabalho no contexto do telemarketing para o alcance dos resultados; além de levantar e sistematizar as doenças causadas pela intensificação e pelo aumento da produtividade no cumprimento das metas de três empresas do setor de *telemarketing* em Salvador.

Este tema evidencia ser importante principalmente quando pensamos no trabalho como um

legítimo construtor da identidade humana dentro dos seus significados, sendo este representado como a esfera central dentro de uma sociedade capitalista. Sendo assim, é relevante produzir estudos como este dentro do campo da Administração, pois não são comuns nessa área do conhecimento e poderão contribuir com as reflexões acerca da gestão por produtividade e seus impactos na saúde dos trabalhadores.

Este artigo estrutura-se em sete partes, incluindo esta introdução e as considerações finais. Na primeira sessão apresenta-se uma contextualização sobre o trabalho em *telemarketing*, compreendendo alguns dos principais conceitos e as transformações que envolvem o labor nesse subsector. A segunda parte retrata o “Trabalho e Infotrabalho”, apresentando a mecanização e a automatização dessa atividade laboral. A saúde do trabalhador de *telemarketing* é destacada na terceira parte desse estudo, mostrando as discussões dos autores sobre as principais doenças que acometem esses trabalhadores. A metodologia utilizada nessa pesquisa é descrita na quarta parte. Na quinta parte é feita a análise dos resultados, apresentando uma comparação entre os dados cedidos pelo INSS e os relatos dos operadores participantes desta pesquisa. Por último, apresentam-se as considerações finais.

2. O TRABALHO E O INFOTRABALHO

De acordo com Venco (2006), no impulso do desenvolvimento das telecomunicações foram criadas empresas que ofereciam serviços como novas formas de vendas ou atendimento aos clientes, mais conhecida como Centrais de Teleatividades (CTAs) – que posteriormente denominadas de Telemarketing ou *Call Centers*, que passaram desde então a prestar serviços antes realizados pelas empresas contratantes e valendo-se de uma forte tendência de terceirização de serviços na economia do país.

Venco afirma que as primeiras centrais surgiram na década de sessenta, como simples escritórios de recebimento de reclamações, cujos trabalhadores possuíam limitada quantidade de informações para exercer sua atividade (ANTUNES E BRAGA, 2009).

No final do século XX, a informatização das centrais de telemarketing permitiu não só aperfeiçoar o tempo de atendimento e aumentar a produtividade, mas também reduzir os custos com força de trabalho, substituindo “trabalhadores de carne e osso” por “atendentes virtuais” (CAVAIGNAC, 2011).

Segundo Antunes (2012), nas empresas de telecomunicações, as alterações no universo do trabalho também foram em grande quantidade. A necessidade de inovar os processos, os produtos e os serviços ampliou em muito a importância da esfera comunicacional para a agilização do ciclo produtivo que agora opera em tempo virtual. Esse processo de mercadorização da informação possibilitou a direta e rápida incorporação dos novos dados e informações ao mundo produtivo, instrumental decisivo para a continuidade das chamadas inovações produtivas.

Ainda de acordo com Antunes (2012), a proliferação dos trabalhadores dos *Call Centers* e das empresas de telemarketing como trabalhadores em serviços cada vez mais inseridos na lógica produtiva, de agregação de valor, acabou por criar um novo contingente de trabalhadores, que Ursula Huws denominou *cybertariat* (ciberproletariado), o novo proletariado da era da cibernética.

Em um de seus ensaios, Ursula Huws diz que o “teletrabalhador” tende a se restringir à prática daqueles que foram realocados e não pode ser aplicado àquela classe inteira de trabalhadores cujo ofício é potencialmente deslocável (ANTUNES, 2009).

Nesse sentido, Antunes e Braga (2009) os denominaram de infoproletariado, ou seja, conjunto composto por trabalhadores que procuram uma espécie de trabalho cada vez mais virtual em um mundo profundamente real, conforme o sugestivo título do livro Ursula Huws, que trata de compreender os elementos que configuram o mundo do trabalho na era da informática, do telemarketing e da telemática.

A padronização do trabalho nos *Call Centers* é acrescida por um conjunto de regras que visam determinar certos comportamentos e a disciplina para o trabalho. As proibições impostas referem-se a não comer, fumar, conversar, fazer ou receber ligações no trabalho, sair da PA, sendo que, em algumas empresas, existe um pedido formal para o uso do banheiro (VENCO, 2006).

O “novo taylorismo” é o modelo de organização do trabalho adotado nas centrais de atendimento. A cadência é determinada por ritmos elevados e pelo controle permanente das ações. O sistema de controle é contraditório em tarefas que solicitam cooperação nas interações de trabalho com possíveis reflexos na saúde dos trabalhadores (ABRAHÃO e TORRES, 2004). Ainda de acordo com os autores, o trabalho constitui um elemento fundamental da existência humana, podendo contribuir para o bem-estar ou, para a manifestação de sintomas que afetam a saúde. A organização do trabalho é considerada como mediadora desse processo. Ela é compreendida como a divisão do trabalho, incluindo a divisão das tarefas, a repartição, a definição das cadências, o modo operatório prescrito; e a divisão de homens, repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle (ABRAHÃO e TORRES, 2004).

A organização do trabalho influencia o planejamento, a execução e a avaliação, permeando todas as etapas do processo produtivo. Ela prescreve normas e parâmetros que determinam quem vai fazer, o que vai ser feito, como, quando e com que equipamentos/instrumentos; em que tempo, com que prazos, em que quantidade, com que qualidade, enfim, a organização do trabalho constitui a “viga central” da produção (ABRAHÃO e TORRES, 2004).

Para Rangel (2017, p.43) “o capital apresenta apenas o objetivo de acumulação de riquezas materiais e para atingir este propósito é necessário um alto ritmo de trabalho e produtividade, que podem ser apontados como ocasionadores do adoecimento”. Braga (2012) afirma que, com a automatização do trabalho em telemarketing, os ganhos com produtividade são alcançados às custas de um acentuado aumento da fadiga física, da postura automatizada, dos contratos de trabalho em tempo parcial, da vertigem oriunda da multiplicidade das chamadas e do adoecimento no trabalho.

Para estimular as atividades, as empresas realizam campanhas para que as metas sejam alcançadas. Essas consistem em reduzir o tempo de atendimento entre as ligações. Ou seja, fazer com que estas sejam breves e resolutivas, atender uma chamada após a outra, sem intervalo para um café ou ir ao banheiro, sem se movimentar, de forma estática, ágil e atenta. Isso sob forte supervisão que, continuamente, cobram por produtividade (GOMES, 2016).

Dessa maneira, Venco (2006) diz que o ritmo de trabalho nas centrais é acelerado, em especial nos últimos dias do mês, quando a meta está por ser alcançada ou superada. A gerência lança mão de diversas estratégias para alcançar a meta no decorrer do mês – sorteios diários de brindes simbólicos fornecidos pelo cliente como canetas e chaveiros.

De acordo com Vilela e Assunção (2004) as campanhas para estímulo de produtividade, geralmente são planejadas pelo setor de monitoria de qualidade, chamadas “campanhas motivacionais” que contemplam o atendente com brindes ou folgas, além disso, estimulam à competitividade entre colegas, pois os programas de produtividade influenciam a individualização excessiva da produção.

No entanto, Braga (2014), acrescenta que “o endurecimento das metas, a rotinização do trabalho, o despotismo dos coordenadores de operação, os baixos salários e a negligência por parte das empresas em relação à ergonomia e à temperatura do ambiente provocam o adoecimento e alimentam desinteresse pelo trabalho”

Dutra e Filgueiras (2014) ainda acrescentam “com a queda dos resultados, o trabalhador deixa de ser interessante para empresa. Então, porque pouco produtivo ou porque já acometido de alguma espécie de adoecimento, ele é descartado, dando lugar a outro trabalhador que reiniciará o ciclo”.

3. SAÚDE DO TELEOPERADOR

O adoecimento do trabalhador decorre de fatores compartilhados com a população em geral e sofre influência de diversas variáveis, tais como: gênero, idade e condições sociais, além de aspectos relacionados a riscos específicos oriundos de sua atividade laboral (BALASTEGHIN, et. al, 2014).

Segundo Dutra e Filgueiras (2014) a classe de trabalhadores empregados hoje nesse setor possui um dos maiores índices de turnover na categoria de empregos setoriais e aparece com os altos índices de adoecimento físico e psíquico (referente ao estresse ocasionado pelo contato com os diferentes clientes, ao ritmo intenso de trabalho, as pequenas pausas limitadas até mesmo para o uso dos banheiros, ao alto controle da gerência e supervisores, as inúmeras notícias de assédio moral, entre outros fatores).

De acordo com Bomfim (2009) as condições e relações estabelecidas entre a saúde e o trabalho

nas empresas de telemarketing têm ocasionado uma grande rotatividade (turnover) dos trabalhadores, absenteísmo e patologias relacionadas a atividade laboral.

Segundo Mazzei “a preocupação patronal com a saúde das trabalhadoras limita-se a disponibilizar um ambulatório, médicos e outros especialistas para atenderem diversas demandas nesse campo” (Venco, 2006, p. 206).

Uma das principais fontes de avaliação da postura das empresas do setor de teleserviços é a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), sendo este um documento obrigatório e as empresas devem preencher, bem como apresentar ao Instituto Nacional de Seguridade Social, que segundo a legislação é para todo e qualquer acidente de trabalho. A emissão do comunicado de acidentes por parte da empresa consta nos dados do INSS (DUTRA E FILGUEIRAS, 2014).

De forma similar, Vincent Gaulejac (2007, p.203) articula em sua obra “Gestão como Doença Social”, sobre a degradação das condições de trabalho, em que “as doenças profissionais e os acidentes de trabalho são um sintoma da dureza das condições de trabalho”.

Cinara Rosenfield, citada por Dutra e Filgueiras (ROSENFELD, 2009 *apud* 2014, p. 178), “em sua pesquisa empírica, dá notícias de casos frequentes de lesões por esforço repetitivo ou distúrbios osteomusculares relacionadas a trabalho (DORTs) e depressão, reportando-se ainda a um relato de suicídio no local de trabalho”.

Pena, Cardim e Araújo (2011) reforçam que as patologias prevalentes no setor de telemarketing dispõem de consensos epidemiológicos que refletem inúmeras lesões por esforço repetitivo (LER); patologias da voz (laringopatias em geral), em particular disfonias com lesões das cordas vocais; distúrbios psíquicos e manifestações neuróticas diversas, como alterações psicorgânicas relacionadas ao estresse; alterações gastrintestinais, distúrbios miccionais e vesiculares; fadiga psíquica, alterações psicoendócrinas de ciclos menstruais; ergoftalmia; mudança de hábitos alimentares e outros.

Bomfim (2009) afirma em sua análise que se pode inferir que as práticas de prevenção a saúde dos trabalhadores por meio de programas criados no ano de 1990, não foram realizadas nas empresas inspecionadas. Como resultado disso, a autora constatou lesões por esforço repetitivo, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, disfonias, perdas auditivas, fadigas visuais, distúrbios do sono, sintomas digestivos e gerais, além de infecções urinárias e pressão alta.

Gomes (2016) afirma que a saúde física e mental dos trabalhadores de telemarketing fica comprometida, pois, para realizar seu trabalho, precisam cumprir metas exigidas pelas empresas, sendo obrigados a se submeterem a uma postura mecanicista por horas e horas, digitação repetida e intensa, infraestrutura ruim e desconfortável, o que revela a realização do trabalho em condições inadequadas. Esta condição expõe todos a desgastes que podem causar danos permanentes em suas vidas.

4. METODOLOGIA

Para compreender a gestão do trabalho em telemarketing e a relação entre gestão por produtividade e a saúde dos operadores, este estudo procurou basear-se em uma abordagem empírica qualitativa. Dessa maneira, foi possível construir análises aprofundadas e relevantes para o tema proposto.

Quanto à categoria, essa pesquisa configura-se como exploratória, proporcionando maior familiaridade com o problema colocado. Além disso, contribui para o aprimoramento de ideias possibilitando considerações dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado (GIL, 2002). Este estudo optou por uma pesquisa exploratória pois a gestão trabalho encontra-se em constante mudança, de modo que o modelo de investigação proposto permite uma atualização das informações a esse respeito.

Em relação à coleta de dados, secundários esse estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica, buscando desde o princípio um recorte preciso do tema. A pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas etc. Tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Ainda em relação ao levantamento de dados secundários foi realizada uma pesquisa documental. De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica, entretanto a primeira é baseada em documentos, as quais, em função da natureza dos documentos ou dos procedimentos adotados na interpretação dos dados, desenvolvem-se de maneira significativamente diversa. Nesse caso as informações foram cedidas pela Previdência Social, com base na Lei de Acesso à Informação, e versavam sobre os afastamentos por doença relativos à atividade correspondente. Com dados concedidos pelo órgão previdenciários de Salvador, registrou-se a quantidade de benefícios previdenciários do tipo B31 e B91, correspondentes ao auxílio-doença comum e ao auxílio-doença acidentário, respectivamente, viabilizando a análise do reconhecimento do nexa causal e da emissão de CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) pelas empresas de teleatendimento.

A coleta de dados primários deu-se por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados. As entrevistas foram gravadas e transcritas e compõem o acervo do grupo de pesquisa “Do outro lado da linha”, que investigou as condições de trabalho e a regulação do trabalho no teleatendimento no âmbito da região metropolitana de Salvador entre os anos 2016 e 2017, sob a coordenação da Profa. Dra. Renata Queiroz Dutra. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2016 com setenta e oito operadores de telemarketing de Salvador. Utilizou-se, nesse artigo, o conjunto de todas as entrevistas, pois todas englobavam informações sobre o conteúdo aqui discutido.

Como processo metodológico foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas com suas respectivas gravações, utilizando-se da técnica de gravador para registro da informação viva

(QUEIROZ, 1991) e a metodologia de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas parciais que consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, que, embora parciais, são complementares (BARDIN, 2011).

A sistematização das entrevistas procurou categorizá-las de modo que seu conteúdo pudesse ser explorado na sua totalidade, e classificá-las de acordo com a frequência dos principais elementos ligados ao tema da pesquisa. De acordo com Bardin (2011), a análise categorial privilegia a repetição de frequência dos temas, usando a análise clássica com todas as entrevistas juntas, mas sem perder a objetividade.

5. ANÁLISE DE DADOS

Este tópico destina-se em apresentar as articulações necessárias da pesquisa, bem como responder aos objetivos propostos, identificando os impactos da gestão por produtividade na saúde dos trabalhadores de telemarketing praticadas pelas duas maiores empresas de Salvador, bem como as estratégias de gestão do trabalho no contexto do telemarketing para o alcance de resultados e a sistematização das doenças causadas pela intensificação e aumento dessa produtividade.

É importante destacar que a pesquisa foi feita com as três maiores empresas de telemarketing de Salvador, mas, para a análise, considerou-se apenas as duas mais citadas pelos entrevistados.

5.1 Caracterização das empresas de telemarketing

Os *Call Centers*, também conhecidos como centrais de atendimento, são representados pela prestação de serviços de relacionamento direto com os consumidores, tendo o propósito de vender, cobrar, dar suporte ou atender os clientes, via telefone.

Inicialmente, as primeiras centrais eram apontadas como simples escritórios de reclamações, mas, com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), as centrais de teleatividades mudaram sua vocação e tornaram-se, para muitas empresas, verdadeiros núcleos de comunicações e de serviços de verificação da satisfação e “fidelização” dos clientes. Dessa maneira, conseguiram conquistar novos clientes e racionalizar o fluxo telefônico.

Atualmente, elas associam as antigas técnicas de distribuição de chamadas – mas distribuindo-as para vários lugares do país – a robustos sistemas de informação e núcleos de comercialização, negociação e vendas (VENCO, 2006). Portanto, esse avanço permitiu não só melhorar o tempo de atendimento e aumento da produtividade dos trabalhadores, mas também reduziu os custos

com força de trabalho, substituindo “trabalhadores de carne e osso” por “atendentes virtuais” (CAVAIGNAC, 2011, p.50).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Teleserviços (2017), a partir do ano de dois mil e doze, as empresas de telemarketing investiram R\$ 1,3 bilhão de reais na construção de novos postos de atendimento, principalmente nas regiões norte e nordeste, sendo que foram criados mais de 73 mil novos empregos nesse setor. Esse crescimento vem sendo destacado na literatura desde a década de 90, dessa maneira, existindo aquilo que Antunes (2012, p.133) chamou de “proliferação dos trabalhadores dos *Call Centers* e das empresas de telemarketing como trabalhadores em serviços cada vez mais inseridos na lógica produtiva” e que acabaram por criar um novo contingente de trabalhadores denominados de “Infoproletários” (BRAGA e ANTUNES, 2009).

De acordo com os dados do ISPER - Informações para o Sistema Público de Emprego e Renda – MTPS, o setor de telemarketing registrou até o final do ano de 2016, um total de 17.541 operadores empregados formais em Salvador, com uma remuneração média de R\$ 1.045,98. Com relação as empresas do setor, destaca-se as duas maiores no *Call Center* de Salvador, a Contax Participações S.A e Atento, consideradas também as maiores empresas, por números de funcionários, do setor de telemarketing em todo Brasil.

Com base na pesquisa, a maioria dos entrevistados fazem parte dessas empresas citadas anteriormente. Do total de 78 (setenta e oito) trabalhadores entrevistados, sendo eles operadores e ex-operadores de telemarketing, a maioria é de mulheres, solteiras, jovens e negras. Além disso, mais da metade buscou no telemarketing seu primeiro emprego de carteira assinada. A faixa etária dos operadores entrevistados está entre 21 a 38 anos, sendo 74% do sexo feminino. A média salarial dos entrevistados está aproximadamente R\$ 908,50 (sem incluir os valores da remuneração variável, pois depende das metas alcançadas pelo desempenho individual de cada operador em cada mês).

Essas empresas de telemarketing ou *Call Centers* estão organizados através de posições de atendimento (PAs), sendo que cada uma dessas posições é ocupada por um operador, a fim de que desempenhem suas funções. De acordo com a literatura, “os operadores têm como função relacionar uma empresa com outra empresa (business to business) e empresas com os seus clientes/consumidores (business to consumer) ” (Oliveira et al. *apud* Antunes e Braga, 2009, p.114).

Esta forma de organização do ambiente acaba por permitir a padronização e controle dos operadores em seus postos de trabalho, existindo dessa maneira, um alto nível de monitoramento por parte dos supervisores. Essa padronização, de acordo com que afirma Venco (2006), é acrescida por um conjunto de regras que visam estabelecer comportamentos dos operadores e discipliná-los para o trabalho.

A autora ainda afirma que esse controle é efetivamente expresso na gravação das ligações e na supervisão simultânea, onde o supervisor pode ouvir o atendimento e interferir no contato, sugerindo argumentos e propostas de vendas no exato momento em que está sendo executada (VENCO, 2006).

5.2 A saúde do Teleoperador na visão do INSS

Susane Graup (2012) afirma que os trabalhadores parecem cada vez mais expostos a situações de risco no ambiente de trabalho, além do desenvolvimento de doenças. Isso ocorre principalmente pela grande concorrência entre as empresas e pelas maiores exigências do mercado de trabalho. Um cenário como este, somado com as condições inadequadas dos postos de trabalho, parece ser o maior agravante na incidência das doenças relacionadas ao trabalho.

Aldaíza Sposati (2009) afirma que a proteção social vem num sentido antes de tudo de tomar a defesa de algo, impedir sua destruição, sua alteração. Nesse sentido a ideia de proteção contém um caráter preservacionista – não da precariedade, mas da vida. Supõe apoio, guarda, socorro e amparo. Dessa maneira, o órgão previdenciário brasileiro vem como assegurado dessa proteção e amparo dos trabalhadores.

É importante ressaltar que, de acordo com Dutra e Filgueiras (2014), uma das principais fontes de avaliação da postura das empresas do setor de telesserviços é a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), sendo este um documento obrigatório e as empresas devem preencher, bem como apresentar ao Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, que segundo a legislação é para todo e qualquer acidente de trabalho. A emissão do comunicado de acidentes por parte da empresa consta nos dados do INSS.

De acordo com dados da Previdência Social – INSS, obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação, no período de 2007 a 2017 foram concedidos aos trabalhadores de telemarketing um total de 5.734 benefícios. Na tabela 1, destaca-se os benefícios do tipo B31 e B91, de acordo com o ano, que correspondem aos auxílios-doença previdenciários e auxílios-doença por acidentes de trabalho respectivamente, além dos números e tipos dos outros benefícios como (32 – Aposentadoria invalidez previdenciária, 92 – Aposentadoria invalidez Acidente de Trabalho e 94 – Auxílios-Acidentes de Trabalho) que não corresponderam ao objetivo desse trabalho.

Ano de Concessão	B31¹	32	B91²	92	94	TOTAL
2007	327	0	175	0	0	502
2008	310	0	204	0	0	514
2009	256	1	172	0	0	429
2010	244	2	98	0	3	347
2011	289	1	59	1	5	355
2012	405	2	69	0	5	481
2013	640	4	99	1	4	748
2014	828	3	113	0	3	947
2015	433	2	52	0	1	488
2016	679	1	65	1	2	748
2017	157	0	17	0	1	175
TOTAL	4568	16	1123	3	24	5734

¹Não relacionado ao trabalho
²Relacionado ao trabalho

Tabela 1 – Espécie de Benefício

Fonte: SUIBE – Sistema Único de Informações de Benefícios – Previdência Social (2018)

Dos 5.734 benefícios concedidos aos trabalhadores do setor de teleatendimento, a grande maioria é da espécie B31 – Não relacionada ao trabalho - sendo estes, 4568 auxílios-doença previdenciários. Já da espécie B91 – Doenças relacionadas ao trabalho – foram 1123 benefícios auxílios-doença acidentes de trabalho.

Percebemos que, ao longo tempo, os benefícios concedidos aos operadores de telemarketing do tipo B31 – que não estão relacionados ao trabalho – tem aumentado significativamente durante o período escolhido. Diferentemente dos benefícios do tipo B91 – Relacionados ao trabalho, que diminuíram no decorrer dos anos. Em tal circunstância, poder-se-ia, até então, afirmar que o ambiente de trabalho nos *Call Centers* não é favorável ao adoecimento do trabalhador, já que a maioria dos benefícios concedidos não estão relacionados a atividade laboral dos operadores de telemarketing.

Entretanto, o setor de telesserviços transparece outra realidade, o que faz pensar que as empresas de *Call Centers* têm se utilizado de estratégias para não reconhecer o nexo causal, assim como a não emissão da CAT – Comunicado de Acidentes de Trabalho. Dessa forma, Dutra e Filgueiras (2014, p.10) afirmam que as empresas de telemarketing “buscam ocultar as doenças, deliberadamente, e incluem, para não emissão de CAT: procedimento de ‘invisibilização epidemiológica’, por parte dos setores médicos da empresa” e acabam não registrando a ocorrências de doenças relacionadas ao trabalho, e desse modo, “implementam estratégias de deturpação da causalidade da enfermidade”. Segundo Mazzei (2006, p. 206) “a preocupação patronal com a saúde das trabalhadoras limita-se a disponibilizar um ambulatório, médicos e outros especialistas para atenderem diversas demandas nesse campo”.

Franco e Druck (2008) reiteram que se as estatísticas oficiais sobre os acidentes de trabalho e das doenças relacionadas ao trabalho já eram subnotificadas, com a existência dessas estratégias de sub-registro acaba por reforçar a disseminação indiscriminada da terceirização e precarização do trabalho.

De acordo com Robles e Silveira (2009) o sistema acidentário do INSS funciona a partir da emissão da CAT (Comunicado de Acidentes de Trabalho), um documento decisivo para que haja concessão do benefício acidentário ao trabalhador adoecido. A emissão da CAT é obrigatoriedade do empregador, mesmo que não gere o afastamento previdenciário, mas o que percebemos é uma tentativa das empresas em não emitir tal documento mesmo quando existem provas do adoecimento desses operadores. Essa estratégia pode ser comprovada através da fala dos entrevistados:

A empresa de momento não queria me dá CAT porque entendia que não era um... problema ocupacional... problema ocupacional mais aí eu corri atrás, fui pro INSS, fui pro CESAT, fui inclusive pro sindicato entendeu? Pra conseguir esse documento pra que eu pudesse encostar. (...) Nessa questão da saúde que você está doente e a empresa não queria te dar o CAT? Senti muito, sentir por que eu tive que ficar brigando com a empresa quer dizer ou tipo assim o RH mandava ir outro dia aí tinha sabe? Ir com muita conversa e levar outros documentos para empresa pra poder comprovar, de momentos eles diziam que não era doença ocupacional, mas depois tudo se resolveu..

Desse modo, conforme os dados obtidos pela Previdência Social, a tabela 2 foi classificada de acordo com os tipos de doenças que mais tiveram benefícios no período do recorte escolhido e segundo o Código Internacional de Doença (CID), por espécie:

CID	B31	B91	TOTAL
G56 - Síndrome do Túnel do Carpo	38	144	182
M65 - Sinovite e Tenossinovite	53	98	151
M659 - Sinovite e Tenossinovite Ne	52	96	148
F32 - Episódios Depressivos	125	4	129
M25 - Dor Articular	71	47	118
D25 - Leio Mioma do Útero	115	0	115
S934 - Entorse e Distensão do Tornozelo	80	34	114
S923 - Fraturas de Ossos do Metatarso	76	16	92
M54 - Dorsalgia	62	28	90
M542 - Cervicalgia	34	56	90
M75 - Lesões do Ombro	40	47	87
F41 - Outros Transtornos Ansiosos	80	3	83
G56 - Mononeuropatias dos Membros Superiores	29	50	79
R49 - Distúrbios da Voz	50	27	77
M545 - Dor Lombar Baixa	51	17	68
S92.5 - Fratura de outro Artelho	61	3	64
M51 - Outros transtornos de Discos Intervertebrais	48	8	56
O20.0 - Ameaça de Aborto	55	0	55
S62.3 - Fratura de Outro Ossos do Metacarpo	48	5	53
S62.6 - Fraturas de Outros Dedos	49	3	52
O20 - Hemorragia do Início da Gravidez	48	0	48
N62 - Hipertrofia da Mama	47	0	47
J38.2 - Nódulos das Cordas Vocais	22	25	47
K80 - Colelitíase	45	0	45
J38 - Doenças das Cordas Vocais e da Laringe Nc	25	17	42
M23 - Transtornos Internos dos Joelhos	40	1	41
E66 - Obesidade	40	0	40
A15 - Tuberculose Respiratória c/Conf Bacteriol e Hist	39	0	39
F41.2 - Transtorno Misto Ansioso e Depressivo	32	3	35
S62 - Fratura ao Nível do Punho e da Mão	30	5	35
S52.5 - Fratura da Extremidade Distal do Radio	32	2	34
F33 - Transtorno Depressivo Recorrente	32	1	33
S82.6 - Fratura do Maléolo Lateral	23	8	31
R49.0 - Disfonia	23	7	30
M25 - Outros Transtornos Articulares Ncop	25	4	29
M75.1 - Síndrome do Manguito Rotador	8	20	28
F31 - Transtorno Afetivo Bipolar	24	1	25
J38.3 - Outras Doenças das Cordas Vocais	17	8	25
I10 - Hipertensão Essencial	23	0	23
S60.2 - Contusão de Outras Partes do Punho e da Mão	17	3	20
F32.2 - Episódio Depressivo Grave s/Sint Psicot	15	1	16
F41.1 - Ansiedade Generalizada	9	0	9
TOTAL	1835	792	2655
TOTAL DE AUXÍLIOS CONCEDIDOS (2007 a 2017)	4568	1123	5734

Tabela 2 – Espécie de Benefício de acordo com o Código Internacional de Doenças Fonte: SUIBE – Sistema Único de Informações de Benefícios – Previdência Social (2018)

De acordo com a tabela apresentada é possível verificar grande quantidade de doenças que acometem os trabalhadores de telemarketing, dentre essas, destacam-se: Síndrome do Túnel

do Carpo, LER com maior índice de benefícios concedidos do tipo B91 – relacionados ao trabalho. Além de outras doenças como Sinovite e Tenossinovite, Cervicalgia, Lesões do Ombro, Mononeuropatias dos Membros Superiores, Nódulos das Cordas Vocais, Síndrome do Manguito Rotador que também correspondem a esse tipo de benefício B91 – Auxílio Doença por Acidente de Trabalho.

Entretanto, o que mais chama atenção e que está destacado na tabela, é a quantidade de doenças psicossociais do tipo B31 – não relacionadas ao trabalho (F32 – Episódios Depressivos com maior quantidade auxílios cedidos, F41 – Outros Transtornos ansiosos, F41.2 – Transtorno Misto Ansioso e Depressivo, F33 – Transtorno Depressivo Recorrente, F31 – Transtorno Afetivo Bipolar, F32.2 – Episódio Depressivo Grave sem sintomas psicóticos e F41.1 – Ansiedade Generalizada), que não são reconhecidas pelas empresas de telemarketing como decorrentes do trabalho. Desse modo, percebe-se uma gritante diferença quando comparadas com a quantidade de doenças efetivamente relacionadas ao trabalho pelo órgão previdenciário.

Giovanni Alves (2013) afirma que o adoecimento mental é completamente diferente do mero acidente de trabalho que afeta o corpo do trabalhador mantendo vínculos inelimináveis com a singularidade do homem singular que trabalha. Pois, ela está na raiz da própria identidade humano-genérica, sendo então a mente humana a matriz dessa integralidade.

Além das doenças já expostas anteriormente, destacam-se aquelas que aparecem repetidamente nos relatos dos entrevistados e que serão analisadas no tópico seguinte.

5.3 A saúde do trabalhador na percepção dos operadores

A saúde dos operadores de telemarketing tem sido retratada por diversos estudos, principalmente no campo da medicina do trabalho, sociologia, psicologia, entre outras. Muitas dessas pesquisas relatam casos de adoecimento que acometem esses trabalhadores de *Call Centers*. São quadros de adoecimento marcados por LER/DORT, como tendinite, bursite, além de estresse, alterações no sistema nervoso e problemas psicológicos, tais como ansiedade, depressão e até síndrome do pânico, doenças de Ménière (crises de vertigem repentinas relacionadas aos zumbidos nos ouvidos e surdez), quadros de depressão, infecções de urina – devido as reduzidas pausas permitidas para ir ao banheiro – alterações de peso, descontrole hipertensivo e calos vocais (CAVAIGNAC 2011; BRAGA, 2012).

De acordo com os relatos obtidos através das entrevistas que subsidiam essa pesquisa, essa realidade se confirma. Ao serem questionados se já tinham observado alguma alteração na saúde durante ou após o contrato de trabalho os entrevistados relatam sua percepção sobre adoecimento físico e psíquico:

Eu observei na minha visão, que a gente fica muito tempo com a cara no computador e também na audição, às vezes incomoda, com o tempo você acaba ficando incomodado, e aquele barulho é chato, você começa a ficar irritado com aquele barulho que quando a ligação cai ai vai um bipizinho, eu já abaixei o volume todo pra poder superar isso, porque já tava (...).¹

1. Entrevistado 1

Segundo uma operadora de telemarketing, onze anos de trabalho prestado acumularam várias doenças adquiridas ao longo do contrato de trabalho:

Várias, disfonia crônica, tendinopatia, depressão, transtorno do pânico, ansiedade, tremor, alteração no coração, pressão sempre baixa, dores fortes na coluna tendinite, é um conjunto assim 11 anos, você nunca trata de vez porque sempre está surgindo, você vai fazendo paliativo pra ir melhorando, vai empurrando, empurrando.²

Conforme Minayo (2000), a prática ou avaliação médica para diagnosticar ou realizar o nexo causal, precisa se desprender dos rótulos associados a doenças como a LER, “codificada como ansiosa, histérica, entre outros”, porque não se trata de pessoas que fingem adoecer para não trabalhar. É preciso contextualizar o processo e a enfermidade, ou seja, verificar o processo de trabalho e diante das demandas de saúde avaliar que se trata de vida humana e que o capital obedece à irracionalidade da produção sem limite. É imperativo estabelecer uma nova prioridade para basear as leis dos seres humanos (Mészáros, 2007). Então, é preciso que se cobre uma avaliação médica em que o nexo causal seja executado de forma a contextualizar a saúde como processo social (BOMFIM, 2009, pág. 201).

Ainda há relatos de operadores que tiveram o mesmo problema de saúde duas vezes, o que gerou mais de um afastamento previdenciário pelo mesmo motivo:

Já sim, (...) já tive síndrome do túnel do carpo nas duas mãos que é onde eu operei certo (...) durante o trabalho sim, muito problema de saúde, esse problema que eu tive agora, que eu tive é nas mãos, dor nas articulações entendeu? Sente muita dor de cabeça porque você fica com aquilo ali durante muito tempo, problema de audição, uma série de coisas.³

O resultado disso é um crescente desgaste emocional causado pelo excesso de trabalho na vida do trabalhador, e, que se multiplica ainda mais quando se acelera o ritmo de trabalho (ROBLES e SILVEIRA, 2009).

Além de tudo que foi dito anteriormente, a tabela 3 sintetiza as doenças relatadas pelos operadores de telemarketing nas entrevistas a fim de confirmar mais uma vez o quadro de adoecimento desses trabalhadores adquiridas no percurso das suas atividades laborais.

2. Entrevistado 2

3. Entrevistado 3

ALTERAÇÕES NA SAÚDE DURANTE OU APÓS O CONTRATO DE TRABALHO DESCRITOS PELOS ENTREVISTADOS

<i>Doenças psicossociais / Depressão</i>	<i>Doenças / LER/DORT/</i>
<i>Estresse</i>	Síndrome do túnel do carpo
<i>TAG / ansiedade</i>	Sinusite, rinite, bronquite, conjuntivite, gastrite (...)
<i>Problemas psicológicos (...)</i>	Problemas auditivos/ respiratórios/ na voz/ na visão (...)
<i>Síndrome do pânico</i>	Infecções / inflamações / hemorragias/ gripe
<i>Agressividade / irritabilidade</i>	Dores na coluna/ ombro/ braços/ pernas/ joelhos/ nos pés (...)
<i>Crises de choro</i>	Obesidade / alergias / pressão alta-baixa / enxaquecas / colelitíase

Operadores relataram não ter sofrido nenhuma alteração na saúde

Tabela 3 – Doenças Relatadas pelos Entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Alguns operadores relataram em suas entrevistas que não perceberam nenhuma alteração na saúde durante ou após o contrato de trabalho. Essas singularidades são verificadas através do fato de que esses operadores estavam no início do seu contrato de trabalho ou não permaneceram muito tempo na empresa, isto é, não completando aquilo que Braga (2012, p.196) chamou de “ciclo do teleoperador”. Vale ressaltar que mesmo o empregado passando pouco tempo exercendo a atividade, não quer dizer que ele não possa adoecer nesse período em decorrências das condições físicas e psicológicas em que foi exposto.

Desse modo, a partir dos relatos colhidos, é perceptível o quanto o adoecimento está presente no ambiente de trabalho desses operadores. A saúde do trabalhador tem sido pautada em função do capital, pois a gestão empresarial identificada tem reputado que mais importante que a força de trabalho é a acumulação do capital pelo empregador. As estratégias da gestão capitalista transformam a força de trabalho em meras engrenagens do capital, implicando o esgotamento da saúde física e psíquica desses trabalhadores de *Call Centers*.

Conforme Vincent Gaulejac (2007, p.203) articula em sua obra “Gestão como Doença Social”, observa-se a degradação das condições de trabalho, em que “as doenças profissionais e os acidentes de trabalho são um sintoma da dureza das condições de trabalho”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado nesse estudo, percebemos que as condições e organização do trabalho nos *Call Centers* têm se configurado como berço do adoecimento dos trabalhadores. É um ambiente de trabalho baseado intrinsecamente na intensificação das atividades laborais, no controle e monitoramento da vida desses trabalhadores, e conseqüentemente, na diminuição dos momentos de lazer e descanso. As pressões psicológicas advindas da incessante busca

pelo alcance das metas, o medo e a insegurança que persistem diariamente nos locais de trabalho, a autocobrança, os riscos enfrentados e os adoecimentos físicos e mentais sofridos, os constrangimentos, pelos constantes assédios sofridos qualificam uma verdadeira exploração e escravidão dos “Infoproletários” (ANTUNES, 2012).

Todas essas são situações que contribuem para a precarização do trabalho, que ganham espaços na gestão por produtividade. Além disso, reforçam a fragilidade dos trabalhadores na atual conjuntura social e econômica do qual vivemos.

Não há dúvidas que a gestão por produtividade tem total ligação com os cenários de adoecimento do trabalhador apresentados ao longo desse estudo. Nas palavras de Laurell (1986), o desgaste físico e psíquico do trabalhador é relativamente de cunho social, bem como todo e qualquer processo produtivo, dessa maneira, tendo relação diretamente com esses fatores. O adoecimento do trabalhador está intimamente ligado à gestão da produção, aos aspectos de organização biológica e social dos trabalhadores, que mudam em cada momento da história, assim como suas formas de organizar o trabalho, bem como a identidade do trabalhador, e com isso, os determinantes da saúde-doença da classe trabalhadora (BOMFIM, 2009).

Assim, ao buscar identificar as estratégias de gestão do trabalho no contexto do telemarketing para o alcance dos resultados, verificou-se que as empresas estão inseridas em uma racionalidade estritamente econômica, que fragmenta e individualiza o trabalhador, que automatiza os processos de trabalho no intuito de diminuir os tempos ociosos e aumentar a produtividade. Consequentemente, tais estratégias aumentam a competição entre os próprios operadores, dificultando as organizações de resistências, que flexibilizam o trabalho trazendo como resultado para o trabalhador de telemarketing o sofrimento e o adoecimento físico e psíquico.

Em relação a sistematização das doenças causadas pela intensificação e pelo aumento da produtividade no cumprimento das metas das duas empresas do setor de telemarketing de Salvador que foram analisadas, consultando o INSS foi possível elencar os adoecimentos mais recorrentes. Entre as doenças LER/DORT destacam-se síndrome do túnel do carpo, entorse e distensão do tornozelo, fraturas de ossos do metatarso, dorsalgia, cervicalgia, lesões do ombro, distúrbios da voz entre tantas outras. Mas, o que surpreende são os adoecimentos descritos pelo INSS e que estão presentes nas falas também dos operadores relativos à sua saúde mental: casos de episódios depressivos, transtornos de ansiedade generalizada, transtornos depressivos que segundo a previdência social não são relacionadas ao trabalho do operador.

De forma mais ampla, essa pesquisa teve o objetivo de identificar os impactos da gestão por produtividade na saúde dos trabalhadores de telemarketing praticadas pelas duas maiores empresas de *Call Centers* de Salvador. Nesse sentido foi possível refletir sobre a importância dos gestores na organização do trabalho, sobre suas decisões e sobre os impactos que elas produzem no bem estar e no desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa. **Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade.** 2004.
- ALVES, Giovanni. **Dimensões da precarização do trabalho – Ensaio de sociologia do trabalho.** São Paulo. Praxis, 2013.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo. Boitempo, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. **A nova morfologia do trabalho no Brasil.** 2012.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. **A sociedade dos adoecimentos no trabalho.** Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, p. 407-27, 2015.
- BRASIL. **Informações para o Sistema Público de Emprego e Renda.** Disponível em: http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php. Acesso em: 01 Jun. 2018.
- BALASTEGHIN FSMM, Morrone LC, Silva-Junior JS. **Absenteísmo-doença de curta duração entre operadores de telemarketing.** Rev Bras Med Trab.2014;12(1):16-20.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011
- BOMFIM, Ana Soraya Vilasboas. **Entre a voz e o ouvido: o trabalho emocional e os impactos para a saúde dos trabalhadores do teleatendimento, o telemarketing, em Salvador. O trabalho emocional e o trabalho de cuidado,** p. 47, 2009.
- BRAGA, Ruy. **A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista.** São Paulo: Boitempo, 2012.
- BRAGA, Ruy. **Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do Call Center.** Revista Crítica de ciências sociais, n. 103, p. 25-52, 2014.
- BRAGA, Ruy. **Uma sociologia da condição proletária contemporânea.** Tempo Social, v. 18, n. 1, p. 133-152, 2006.
- BRAGA, Ruy; ANTUNES, Ricardo. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.
- CAVAIGNAC, Mônica Duarte. **Precarização do trabalho e operadores de telemarketing.** Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, v. 39, 2011.
- CRESPO MERLO, Álvaro Roberto; LIMA LAPIS, Naira. **A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho.** Psicologia & Sociedade, v. 19, n. 1, 2007.

DAL-ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. Boitempo Editorial, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. Cortez Editora 1992.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. **A Terceirização no Brasil**; velho e novo fenômeno. Laboreal, v. 4, n. 2, p. 83-94, 2008.

FILGUEIRAS, Vitor A.; DUTRA, Renata Q. **Adoecimento no teleatendimento e regulação privada: a invisibilização como estratégia**. 38º Encontro Anual da Anpocs, 2014.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, p. 7-142, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, Atlas, 2002.

GOMES, Fernanda de Cassia Rodrigues et al. **Mulheres no setor de telemarketing: uma análise na cidade de São Luís/MA em tempos de flexibilização e precarização do trabalho**. 2016.

GRAUP, Susane et al. **Cenário epidemiológico de morbidade no ambiente de trabalho no Brasil**. 2012.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores**. REGE Revista de Gestão, v. 13, n. 1, p. 1-10, 2006.

MÉSZÁROS, István. **Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda**. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 27-44.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SANTOS CORRÊA DA SILVA, Luís Fernando. **O telemarketing e o perfil sócio ocupacional dos empregados em Call Centers**. Caderno CRH, v. 21, n. 53, 2008.

PENA, Paulo Gilvane Lopes; CARDIM, Adryanna; ARAÚJO, Maria da Purificação N. **Taylorismo cibernético e lesões por esforços repetitivos em operadores de telemarketing em Salvador-Bahia**. Caderno CRH, v. 24, n. 1, 2011.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1991.

RANGEL, Juliana Marchon Schueler. **A organização do trabalho em Call Centers: A ação laboral no setor de telemarketing e suas implicações na Saúde do Trabalhador**. 2017.

ROBLES, Ana Carolina Couto; DA SILVEIRA, Juliana. **Significados e repercussões do adoecimento relacionado ao trabalho para trabalhadores atendidos na perícia médica do Instituto Nacional de Seguridade Social**. Revista De Saúde Pública de Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 41-55, 2009.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. **A identidade no trabalho em *Call Centers***: a identidade provisória. In: ANTUNES, Ricardo/BRAGA, Ruy (Orgs). *Infoproletários*. São Paulo: Editora Boitempo, 2009. p. 178.

SANTOS, VC. **As Múltiplas tarefas e atividades interferentes em centrais telefônicas e atendimento telefônico**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, FUNDACENTRO, v.29, n.109, p.21-29, 2004.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.). **Trabalho & ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SELIGMANN-SILVA, Edith et al. **O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 35, n. 122, 2010.

SPOSATI, Aldaíza. **Modelo brasileiro de proteção social não contributiva**. *Concepção e gestão da proteção social não contributiva no Brasil*, 2009.

VENCO, Selma Borghi et al. **Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing**. 2006.

VENCO, Selma. **Centrais de atendimento**: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 31, n. 114, 2006.

VENCO, Selma. **O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução-um estudo das trabalhadoras do telemarketing**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 31, n. 114, p. 173-175, 2006.

VILELA, Lailah Vasconcelos de Oliveira; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, p. 1069-1078, 2004.

WOLFF, Simone et al. **O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações**: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos. 2004.

TRABALHO, REGULAÇÃO E CIDADANIA – A DIALÉTICA DA REGULAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

Os anos 1990 foram uma década de intenso neoliberalismo, de privatizações e de restrições aos direitos trabalhistas e ao direito de greve. Seguindo essa tendência, em 1998, o Sistema Telebrás foi privatizado.

O que se nota, desde então, é a financeirização do setor e uma mudança acentuada nas formas de contratação, especialmente o aumento da terceirização nos *Call Centers*. Além disso, como explicam Ruy Braga e Ricardo Antunes (2009), foram resgatadas formas de controle do trabalho típicas do sistema taylorista. O quadro que se criou no setor de telecomunicações é de um grupo de trabalhadores e trabalhadoras jovens, com baixas remunerações e elevada rotatividade, imersos em uma gestão hipercontrolada e caracterizada por assédio moral organizacional – e, portanto, trabalhadores e trabalhadoras adoecidos física e mentalmente.

Renata Queiroz Dutra é uma pesquisadora promissora que, já em seu mestrado, debruçou-se sobre o sofrimento da categoria. De sua pesquisa resultou o livro *Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em Call Centers* (LTr, 2014), que, em uma análise da regulação oferecida pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), demonstrou tensões entre o discurso capitalista e o discurso de proteção aos trabalhadores e trabalhadoras de *Call Centers* a partir da perspectivas de suas doenças ocupacionais.

A análise da regulação do setor foi aprofundada em sua tese de doutorado, recém-convertida no livro *Trabalho, Regulação e Cidadania: a dialética da regulação social do trabalho* (LTr, 2018). De acordo com Renata Dutra, adota-se a expressão *regulação social do trabalho* como “conjunto complexo de ações e reações dialéticas estabelecidas entre sujeitos sociais (...) e sujeitos estatais

para efeito de determinar o modo de exploração da força de trabalho pelo capital e seus limites (padrão de proteção) em um dado contexto histórico” (p. 23).

Para entender essas relações tão complexas, após desenhar o quadro de privatizações e a configuração trabalhista e geográfica do setor de telecomunicações – que muito se aproxima, localmente, do fenômeno mundial do *offshoring* –, a autora analisa a regulação pública através da atuação do Poder Executivo, do Poder Judiciário e do Ministério Público do Trabalho, fazendo-o por meio de dados estatísticos oficiais e documentos públicos. Além disso, escuta o que denomina “as donas das vozes” (no feminino, já que o setor é majoritariamente composto por mulheres), suas impressões sobre o trabalho, suas formas de resistência individuais e coletivas, suas percepções sobre a representação sindical, da mesma forma que escuta também representantes sindicais, em 76 entrevistas no total. A partir dessas tensões e das relações dialéticas entre todos esses sujeitos, tenta apresentar possibilidades de exercício de cidadania sob o marco do Estado Democrático de Direito da Constituição de 1988.

Nesse esforço, Renata Dutra propõe questões fundamentais neste momento do processo político brasileiro, ao pesquisar como a normatização em torno do trabalho se torna constitutiva dos modos de ser e das estratégias de luta da classe trabalhadora, consciente dos limites e possibilidades do direito do trabalho e da institucionalidade. Neste momento histórico, após haver levado a cabo uma reforma trabalhista que desfigurou o marco legislativo infraconstitucional, a intenção do capital é que se extingam ainda mais direitos, num movimento que Renata Dutra nomeia “tendência autodestrutiva do capitalismo” (p. 25).

No plano de governo do candidato eleito Jair Bolsonaro, essa intenção é facilmente verificável na medida em que, sob o eufemístico título de “modernização da legislação trabalhista”, propõe-se a criação da “carteira de trabalho verde e amarela”, que permitiria, hipoteticamente, a escolha entre um vínculo trabalhista em que o contrato individual prevalece sobre a legislação ou outro em que se pudesse manter as regras vigentes até hoje. Evidentemente, não há opção possível para os trabalhadores e trabalhadoras ante o desequilíbrio entre capital e trabalho.

A parte não escrita dessa intenção foi expressada nos discursos inflamados do candidato em que ele propôs o fim de todos os ativismos¹, ou seja, a debilidade, a obstaculização ou a repressão de todos os movimentos sociais, inclusive as articulações sindicais e outros modos de resistência não institucionais dos trabalhadores e trabalhadoras, ou naqueles em que ele sugere que todos os seus opositores devem ser presos ou exilados.²

Seguramente virão tempos muito difíceis para os trabalhadores e trabalhadoras no Brasil. No entanto, a mensagem que a importante pesquisa de Renata Dutra nos deixa é a de que, ainda que remanesçam contradições na regulação do trabalho e que a precarização seja sempre um risco e uma realidade derivada do afã pelo lucro, a inclusão da classe trabalhadora no sentido de sujeito constitucional segue em disputa. A racionalidade neoliberal avança e retrocede, mas não é ainda vencedora e seguirá encontrando, nos locais de trabalho, um espaço de criatividade e resistência.

1. Disponível em: <https://videos.band.uol.com.br/16553044/bolsonaro-vamos-botar-ponto-final-em-todos-ativismos-do-brasil.html>

2. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/22/actualidad/1540162319_752998.html

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo & BRAGA, Ruy (orgs.). Infoproletários. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 7-13.

DUTRA, Renata Queiroz. Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho. 1ª ed. São Paulo: LTR, 2018.