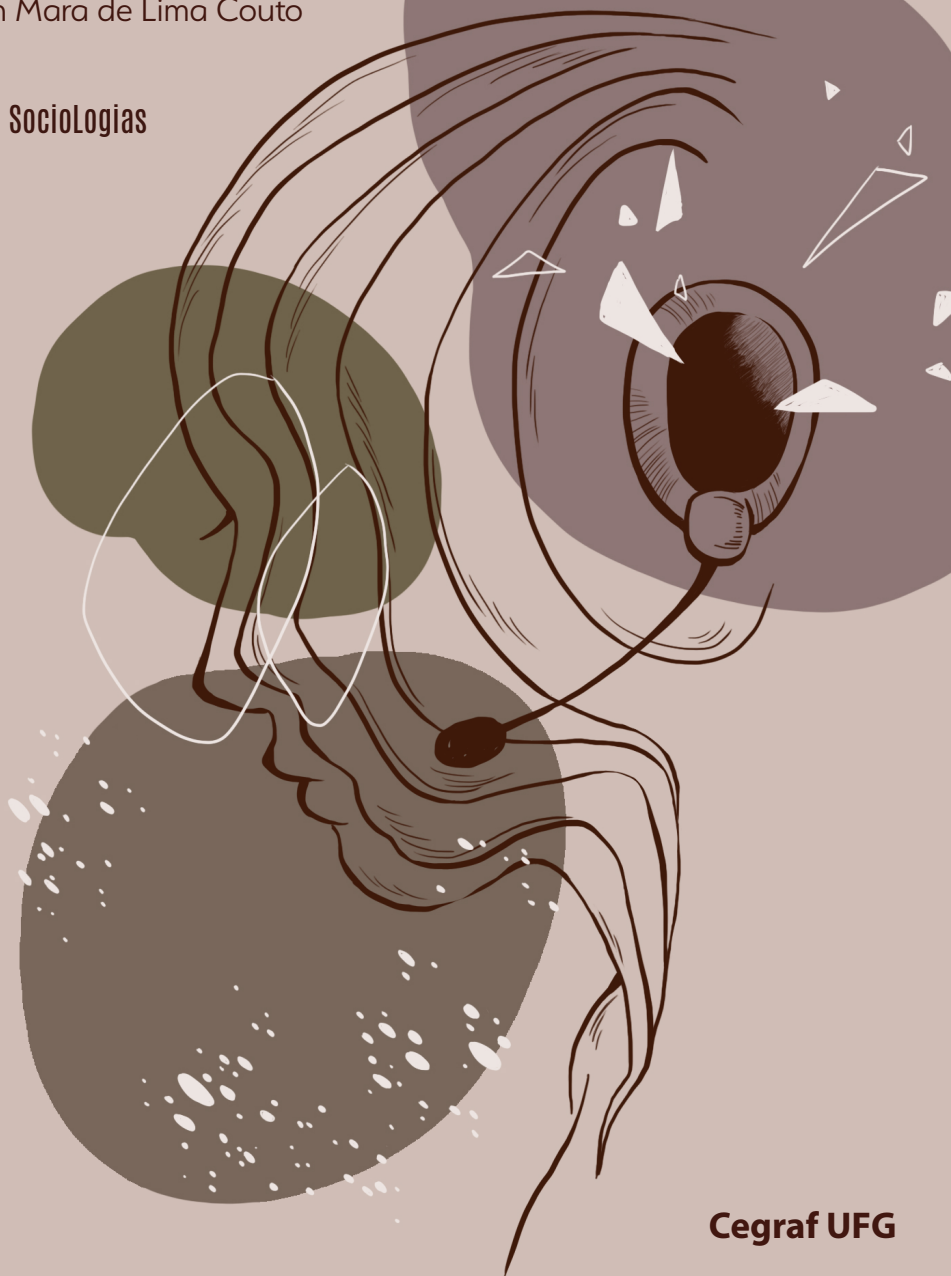


# TRABALHO E SUBJETIVIDADE NO SETOR DE TELEATENDIMENTO

Suellen Mara de Lima Couto

Coleção Sociologias



Cegraf UFG



**UFG** Universidade Federal de Goiás

Reitora

*Angelita Pereira de Lima*

Vice-Reitor

*Jesiel Freitas Carvalho*

Diretora do Cegraf UFG

*Maria Lucia Kons*

---

### **Conselho Editorial da Coleção SocioLogias**

Profa. Dra. Alessandra Rufino

(Universidade Federal de Roraima)

Prof. Dr. Dijaci David de Oliveira

(Universidade Federal de Goiás)

Profa. Dra. Dulce Pimentel

(Universidade Nova de Lisboa)

Prof. Dr. Karl Martin Monsma

(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Profa. Dra. Leonor Arfuch

(Universidad de Buenos Aires)

Prof. Dr. Marcelo Camurça

(Universidade Federal de Juiz de Fora)

Prof. Dr. Paulo Alves

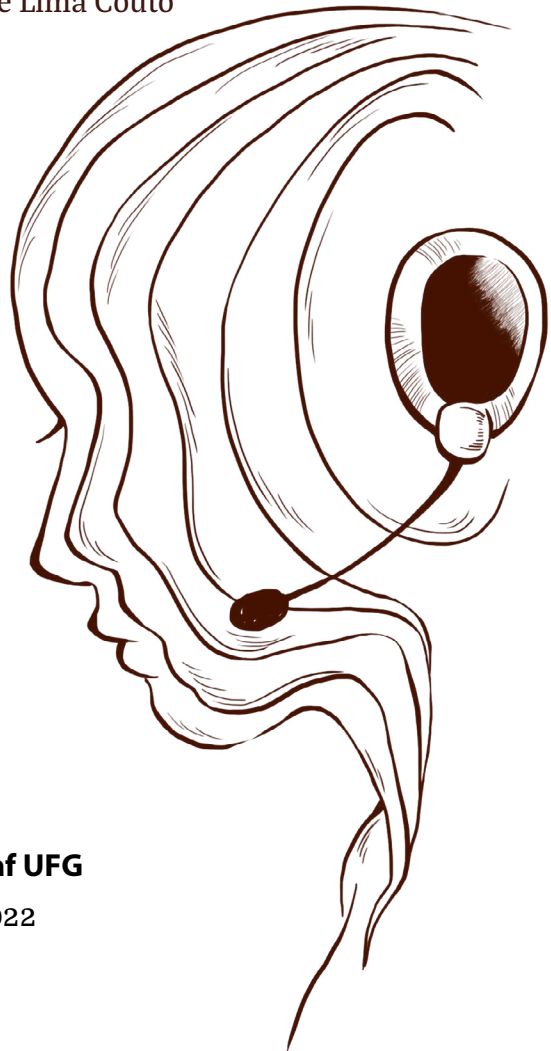
(ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa)

---

Coleção Sociologias

**TRABALHO E SUBJETIVIDADE NO  
SETOR DE TELEATENDIMENTO**

Suellen Mara de Lima Couto



**Cegraf UFG**

2022

© Cegraf UFG, 2022

© Suellen Mara de Lima Couto, 2022

Diagramação e Projeto gráfico

*Julyana Aleixo Fragoso*

Capa e ilustração

Raquel Araújo Fróes

Revisão ortográfica e normalização técnica

*Lídia dos Santos Ferreira de Freitas*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
GPT/BC/UFG**

C871t    Couto, Suellen Mara de Lima  
          Trabalho e subjetividade no setor de teleatendimento. [E-book] /  
          Suellen Mara de Lima Couto - Dados eletrônicos (1 arquivo : PDF)  
          - Goiânia : Cegraf UFG, 2022.  
          il. – (Coleção/Série: Coleção SocioLogias)

Inclui Bibliografia  
ISBN: 978-85-495-0670-2

1. Telemarketing. 2. Trabalhadores de telemarketing – Modo de  
produção. 3. Operadores de telemarketing – Pesquisa - força de  
trabalho. 4. Teleatendimento – Relação profissional. I. Título. II.  
Coleção.

CDU: 331.101.6-057

Biblioteca responsável: Joseane Pereira / CRB1: 2749

## DEDICATÓRIA

A todas as operadoras e operadores de *telemarketing*.

Ao meu filho Thom, que me continua.

Ao meu companheiro de vida, Murilo, que me motiva a seguir em frente, sempre.

Ao meu primo Hytalo, que me apresentou os caminhos da pesquisa.

À professora Tania Tosta, que me orientou a buscar o melhor para este trabalho.

A todas as pesquisadoras e pesquisadores que têm contribuído para a divulgação e construção da ciência.

Aqui estou mais um dia  
Sob o olhar sanguinário da monitoria  
Você não sabe como é trabalhar  
Com a bunda sentada numa P.A.  
Supervisor já chegou, vai reclamar.  
Estraçalha operador que levantar  
Na sua baía em pé, mais um cidadão José.  
Servindo o mercado, gerando lucros.  
Passa fome metido a Roberto Justus!  
Ele sabe o sofrimento, sabe o sacrifício  
A meta nas alturas, o mailing tá difícil.  
Vários tentaram cumprir, eu também quero.  
Mas de um a cem, a minha chance é zero.  
Será que Deus ouviu minha oração?  
Será que esse mês eu recebo comissão?  
Manda um recado lá pro meu patrão  
Se ele deixa eu almoçar,  
se eu vender mais um cartão.  
Quinze minutos de almoço todo dia  
Você acostuma a comer marmitta fria.  
Fiz um minuto a menos,  
ou dois minutos a mais.  
Sei lá, tanto faz, banheiro não dá mais.  
Seguro a vontade e volto a trabalhar  
Não me atraso pra ninguém descontar  
Homem é homem, mulher é mulher.

Operador é diferente, né?  
Ouve xingo toda hora, trabalha na pressão.  
E se revida, toma logo suspensão.  
Se um operador estourar a sua pausa  
Amanhã vai assinar “demissão por justa causa”

Ratatatá, mas o gestor vai passar.  
De terno Armani, satisfeito, apressado.  
Disfarço a tendinite, o ouvido inflamado.  
Minha saúde não tem tanto valor  
quanto seu celular, seu computador.  
A semana tá difícil, não saiu o vale.  
O salário é de miséria por mais que a gente rale.  
Alguns companheiros têm a mente mais fraca.  
E partem pras drogas, quando a fadiga ataca.  
Mas pra manter faculdade e família.  
Tô nessa há dois anos, três meses e uns dias.  
No treinamento, tudo era tão legal.  
Você fica sob o efeito da lavagem cerebral.  
Aí operador, e então: cê quer o que?  
A luta ta lá esperando você!  
Até quando vai deixar ser explorado?  
Tá na hora de agir, e lutar organizado!  
Aqui tem mano do suporte, mano do ativo.  
Retenção, cobrança, receptivo.  
Jovem sangue bom tem moral nas quebradas,  
mas pra Atento é só um número, mais nada.  
Cem mil funcionários, em treze países.  
Que geram milhões por mês cada.  
Ratatatá, companheiro, não abandone  
essa luta no país dos head-phones.  
E quem vai contrariar esse meu depoimento?  
Dia primeiro de maio, diário de um Atento.

*(Paródia do rap Diário de um Detento, de Racionais MC´s. Três mil cópias deste texto foram distribuídas em 2008 nas empresas Atento de São Paulo/SP, convidando os/as operadores/as para reuniões)*

# Sumário

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>5</b>
<b>PREFÁCIO .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1. OS MODOS DE PRODUÇÃO E A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE DAS/OS TRABALHADORAS/ES .....</b>	<b>23</b>
1.1 Taylorismo e Fordismo: o controle do trabalho e a construção do/a novo/a operário/a .....	26
1.2 O Toyotismo e o uso e controle da subjetividade dos/as trabalhadores/as .....	46
1.3 O infotaylorismo e o operário informatizado: a expectativa do trabalho criativo e a volta do trabalho robotizado .....	59
<b>2. O CALL CENTER COMO LABORATÓRIO DE PESQUISA: COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO, ROTATIVIDADE E A INSERÇÃO NO CAMPO .....</b>	<b>65</b>
2.1 <i>Call center</i> : “eu tentava sempre lembrar que era temporário” .....	66
2.2 A feminização dos setores de <i>call center</i> .....	76
2.3 O trabalho emocional .....	84
2.4 Metodologia .....	88



<b>3. "QUEM PRETENDE TRABALHAR EM TELEMARKETING?": PERFIL, CONDIÇÕES, RELAÇÕES E RESISTÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
3.1 Perfil das pessoas entrevistadas .....	145
3.2 "Todo mundo falava, vai lá porque lá tem vaga" .....	149
3.3 "Eu achava muito precário": as condições de trabalho nas empresas de teletendimento .....	152
3.4 Interações no trabalho: supervisão, operação e clientes.....	162
3.5 "Quando eu entrei na empresa eu era uma pessoa normal": as consequências do trabalho como operador/a de <i>telemarketing</i> .....	177
3.6 Matrix x Metrópolis: "se a minha primeira experiência de <i>call center</i> fosse na Matrix, eu acho que eu tomaria trauma, entendeu?" .....	187
3.7 "Eu acho que assim, todo mundo deveria trabalhar em <i>call center</i> ": o significado do trabalho nas empresas de teletendimento.....	198
3.8 Mudanças e permanências: "tudo muda, mas nada muda" .....	203
3.9 "Talvez porque a mulher tem mais paciência": relações de gênero na operação.....	207
3.10 Estratégias e resistências para se manter ou sair do <i>call center</i> .....	214
3.11 O <i>call center</i> como modelo: desregulamentação da ocupação, sindicato e Reforma Trabalhista .....	219
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>235</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>241</b>

## PREFÁCIO

Com a pandemia causada pela Covid-19 em 2020, governos de todo o mundo estabeleceram medidas para prevenir a contaminação pelo novo coronavírus, evitando a circulação de pessoas e de vírus. Cidades pararam, pessoas ficaram em casa. Atividades essenciais, porém, não podem ser suspensas. Entre ocupações mais diretamente relacionadas à saúde e outras que garantiriam a reprodução da vida, o serviço de vendas e retenção de clientes por teleatendimento foi alçado à categoria de atividades que não poderiam parar.

Este livro parte do *call center* como laboratório de pesquisa para investigar o perfil de teleatendentes, suas condições de trabalho, suas relações e resistências. Em um setor bastante feminizado, com mais de 70% de mulheres, descobrimos que é preciso saber expressar o sentimento adequado para cada situação, falar com um sorriso da voz, usar a fraseologia correta, no tempo exato, e colher resultados. Descobrimos, ainda, os pequenos atos de resistência e solidariedade que mobilizam trabalhadores/as, transformados em colaboradores/as da empresa.

Para compreender as condições laborais de operadores de *telemarketing*, Suellen Mara de Lima Couto realizou uma inovadora pesquisa, combinando observação participante e entrevistas semiestruturadas, além do levantamento de dados governamentais. Ao se candidatar a uma vaga como teleatendente de uma empresa de *call center* em Goiânia, a pesquisa-

dora passa por todo o processo de busca, seleção e treinamento a que milhares de jovens se submetem para conseguir um emprego na área. Selecionada, pode, enfim, vivenciar o cotidiano de trabalho de seis horas e vinte minutos quase ininterruptos, sentada com seu *headset* em frente ao computador em um apertado P.A (Posto de Atendimento), atendendo clientes em busca do cancelamento de planos de telefonia. A imersão em uma multinacional de *telemarketing*, que está entre as maiores empregadoras do Brasil, possibilitou à autora uma compreensão mais profunda da ocupação, desde o processo de seleção e treinamento, em que se inicia o condicionamento de mentes e corpos para o trabalho, até o momento em que os impactos da vivência massacrante como teleatendente impediram-na de continuar trabalhando. Mesmo na condição de pesquisadora, Suellen incorporou efetivamente o seu papel como trabalhadora. Os dias de trabalho intenso e repetitivo, com ligações chegando uma atrás da outra, marcados pela constante vigilância e pressão por resultados, além de abusos por parte de clientes e supervisores, foram pesando a ponto de precisar pedir o desligamento da empresa.

Além de economista e socióloga, Suellen é escritora, o que bem se vê ao passarmos pelas páginas deste livro. Mais do que um rigoroso estudo sociológico, é uma bela obra, de agradável leitura, que possibilita conhecermos a realidade desses trabalhadores e trabalhadoras a partir de um olhar atento da autora. Aproximamo-nos do cotidiano do *call center* por meio das reflexões da pesquisadora participante e pelas falas de operadores e operadoras de *telemarketing*, narrando suas motivações, trajetórias e experiências. Grande parte se candidata em busca de um emprego com as garantias da carteira assina-

da, que não exige experiência prévia e que permite a conciliação com outra atividade, como estudos, tarefas domésticas e de cuidados, ou mesmo outra ocupação remunerada. É uma maioria de pessoas jovens, que faz do teleatendimento sua entrada no mercado de trabalho, inaugurando a carteira de trabalho com um salário mínimo, mas sempre com a promessa de maior recompensa por um empenho superior (“*a supervisora informou que o salário é pouco, mas que temos hora extra, podendo trabalhar até duas horas a mais por dia e podemos dobrar [quando se trabalha nas folgas]*”). O que a análise nos indica, no entanto, é uma experiência de trabalho robotizado e controlado, com ritmo ditado por computadores, em que, dificilmente, todo o esforço despendido a mais leva ao resultado esperado nos rendimentos. A intensidade do trabalho, que demanda um alto desgaste físico, intelectual e emocional, incide também sobre a identidade das trabalhadoras e trabalhadores, o que pode levar ao adoecimento e desligamento, alimentando o elevado índice de rotatividade característico da ocupação.

Este livro é fruto das inquietações de Suellen Mara de Lima Couto que se materializaram ao longo do seu percurso no mestrado, realizado no Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Goiás e que tive a alegria de orientar. Espero que a sua leitura possibilite que novos questionamentos surjam como parte de uma reflexão crítica e engajada sobre o trabalho em um setor altamente taylorizado, que abrange uma parte significativa de trabalhadores e trabalhadoras que ingressam no mundo do labor em busca de sua sobrevivência e reprodução social.

*Tania Ludmila Dias Tosta*

## INTRODUÇÃO

Teoria e pesquisa só servem se têm a capacidade de dar sentido à observação de seu objeto de estudo. O valor da pesquisa social não deriva apenas da sua coerência, mas também da sua relevância. Não se trata de um discurso, mas de uma investigação.  
*(Castells, 2010, p. XXIX)*

O mundo do trabalho tem passado por constantes transformações. Da revolução industrial à revolução possibilitada pela tecnologia da informação, muitas modificações ocorreram no campo da produção e também na subjetividade dos/as trabalhadores/as, que tiveram que se adaptar às novas formas de trabalho. As crises econômicas forçaram o sistema capitalista a se reinventar para conseguir manter a acumulação. Desse modo, no que se refere ao trabalho, elaborou novas formas de intensificação para extrair mais valor, tentando, a partir de discursos para envolver as pessoas trabalhadoras na empresa, capturar todas as suas habilidades e conhecimentos em favor de maior produtividade.

Assim, o trabalho, categoria central de análise desta pesquisa, está em contínua transformação para atender aos interesses do capital, uma vez que suas modificações não ocorrem mais somente na esfera da produção, mas, como será desenvolvido ao longo deste livro, atuam também na subjetividade dos/as trabalhadores/as, sendo o trabalho um dos primeiros a sofrer intervenção do sistema capitalista (Harvey, 1993).

Nesse contexto, os modos de extração, intensificação e flexibilização do trabalho foram se alterando e modificando a forma como trabalhadores/as se relacionam com o trabalho, com outros/as trabalhadores/as e consigo mesmos/as. Do/a operário/a que executava movimentos repetitivos, sem participação no processo de criação, passamos ao/à colaborador/a, que atua como um/a empreendedor/a, incorporando os discursos empresariais, tendo seus tempos de não trabalho cada vez mais invadidos pelo trabalho, não sendo possível desassociá-lo dos outros tempos de vida, principalmente devido à internet, computadores e aparelhos móveis (Cardoso, 2013).

No entanto, não houve uma ruptura dos modos de produção,<sup>1</sup> sendo esses combinados para o aumento da produtividade. Em outra via, o capitalismo aprofundou a divisão sexual do trabalho, ao passo que as mulheres foram sendo empregadas em ocupações que exigiam habilidades consideradas como próprias do gênero. Aos homens, foram sendo destinadas funções mais técnicas, e às mulheres, tarefas que exigiam atenção, cuidado e delicadeza.

Dessa forma, pesquisar a respeito da divisão sexual do trabalho e, por conseguinte, a divisão emocional do trabalho, contribui para revelar as desigualdades que ainda persistem

---

<sup>1</sup> Alain Lipeietz e Michel Aglietta, da Escola de Regulação, utilizam o termo modo de regulação, que se refere aos mecanismos sociais que regulam a sociedade e, assim, permitem sua reprodução. É, portanto, o conjunto de regras que irá direcionar os comportamentos dos indivíduos, “que permanecem com certa autonomia, e determinando os mecanismos de ajuste dos mercados” (Lima; Sternick, 2017, p. 13). Para este trabalho, escolheu-se o termo “modos de produção” para se referir às formas de organização produtiva, se referindo às características econômicas e de produção, por conseguinte, as relações estabelecidas através da força de trabalho, categoria principal analisada na pesquisa.

no mercado de trabalho e para entender o modo como o trabalho reprodutivo tem sido exigido das mulheres, dentro e fora do ambiente doméstico, e como essas diferenças têm sido reforçadas e recriadas.

Após todos os anos de luta pela igualdade de direitos das mulheres, permanecem ainda muitos problemas e gargalos. Muitas modificações têm sido realizadas, mas, conforme Yannoulas (2013, p. 35), todo o contexto histórico tem sido marcado por mudanças e continuidades: “há novidade sim, mas há também permanência de fronteiras que impedem a igualdade de gênero no trabalho”, como a múltipla jornada de trabalho, pois ainda continuam sob responsabilidade das mulheres o cuidado da casa, dos filhos, entre outras tarefas, sendo elas, segundo Antunes (2009), duplamente exploradas pelo capital.

Os estudos que começaram a evidenciar que a classe operária não era composta apenas por um sexo e era marcada pelos processos de hierarquização e separação entre homens e mulheres (Kergoat, 2009) datam de anos recentes, a partir da inquietação provocada pelos movimentos feministas em 1960 e 1970 (Souza-Lobo, 2011). Apesar da importância dos rendimentos das mulheres no mercado de trabalho para a superação da pobreza, sua força de trabalho ainda é vista como secundária e é marcada pela desvalorização (Abramo, 2010).

A ocupação de operador/a de teleatendimento é feminizada, absorvendo principalmente força de trabalho de mulheres, e representa, indubitavelmente, uma das faces que caracteriza a nova classe trabalhadora brasileira. Os/as teleatendentes são submetidos/as a formas híbridas de produção, tendo que desempenhar também o trabalho emocional, aliado ao trabalho rotinizado e controlado.

Com o objetivo central de analisar a dinâmica da nova classe trabalhadora no contexto brasileiro, esta pesquisa se debruça sobre a investigação do trabalho desempenhado nas empresas de teleatendimento a partir de um estudo na cidade de Goiânia, Goiás. Além de analisar as condições laborais e de gênero do setor, verificando os impactos do trabalho robotizado e as características das atividades exercidas por homens e mulheres, buscou-se verificar as formas de resistência desenvolvidas pelas pessoas que trabalham nessas ocupações e suas percepções referentes às interações com clientes e supervisores/as, para entender como o trabalho emocional é exercido e impacta os/as teleatendentes.

Procurou-se analisar também como é a seleção da força de trabalho, para compreender o motivo de as mulheres serem a maioria, além de investigar como ocorre a docilidade dos corpos para um trabalho repetitivo e cronometrado. A pesquisa foi realizada através do levantamento de dados quantitativos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e de dados qualitativos obtidos através da observação participante e de entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram maior proximidade e interação com o objeto de pesquisa.

O campo possibilitou, portanto, analisar como a tentativa de captura da subjetividade ocorre através do modo toyotista de produção e como o treinamento do controle dos corpos para aumento da produtividade, devido ao taylorismo e fordismo, tem aprofundado a precarização e intensificação do trabalho. Os discursos ideológicos que envolvem, sobretudo, a motivação individual, a meritocracia e o empreendedorismo têm sido os pilares para a extração do mais valor, a partir



da apropriação da força de trabalho de jovens, mulheres e de pessoas sem experiência.

A partir das análises obtidas no campo de pesquisa e das entrevistas que foram realizadas, pretendeu-se compreender também as consequências da Reforma Trabalhista, aprovada através da Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017, já que ela legitima diversas condições de trabalho que já são vivenciadas pelos/as trabalhadores/as das empresas de *call center*. Ao se apropriarem dos discursos ideológicos, os/as trabalhadores/as não se enxergam enquanto classe trabalhadora, e sim como empreendedores/as de si mesmos/as (Antunes, 2018), o que pode interferir na atuação sindical, pois, conforme entrevistas realizadas e o campo pesquisado, as pessoas não se interessam ou não veem necessidade de participar, já que o emprego é considerado temporário.

Autores/as como Jean Lojkin (1999) trazem a discussão referente às mudanças no mundo do trabalho devido à tecnologia: seria o/a trabalhador/a individualista ou teria alcançado, de fato, autonomia? A partir da pesquisa com teleatendentes, busca-se responder à essa questão e, sobretudo, à questão de como a classe trabalhadora tem sido docilizada atualmente, mesmo com a intensificação do trabalho possibilitada pela tecnologia da informação.

Nesse sentido, a pesquisa perpassa três caminhos. Tendo como fio condutor o uso, captura e transformação da subjetividade no mundo do trabalho, inicia-se o primeiro capítulo abordando como os modos de produção capitalista, a partir da revolução industrial, utilizam a força de trabalho como extensão das máquinas para aumentar a produtividade. Executando um trabalho cronometrado, robotizado e controlado, no taylor-

rismo e fordismo, os/as trabalhadores/as precisavam silenciar as próprias emoções para que os sentimentos não comprometessem a produção. No toyotismo, no entanto, com o intuito de forjar um sentido no trabalho, o/a trabalhador/a não tem mais suas emoções silenciadas, mas usadas em prol da lucratividade. A individualidade e competitividade começam a ser fomentadas, fragmentando os laços de solidariedade.

Com a tecnologia da informação, a intensificação adquire mais força e as fronteiras entre os tempos de trabalho e não trabalho passam a ficar cada vez mais borradas. Há um trabalho controlado, mas cujo controle advém também do/a próprio/a trabalhador/a, usado/a como ferramenta de intensificação do próprio trabalho. Desse modo, o primeiro capítulo explora como a inserção desses modos de produção foi absorvendo e utilizando a força de trabalho e aumentando o controle dos corpos para além dos movimentos cronometrados. Assim, faz-se uma abordagem de como os modos de produção foram sendo implementados, como foi esse movimento em território brasileiro e também como a mão de obra das mulheres foi sendo absorvida.

O infotaylorismo, que possui em sua estrutura “contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade” (Braga, 2009, p. 66), abre caminhos para o segundo capítulo, que inicia a análise do objeto de estudo. Apesar das diversas nomenclaturas, utilizou-se *call center*, *contact center*, *telemarketing* e centrais de teleatendimento enquanto sinônimos nesta pesquisa. Enquanto o *telemarketing* é utilizado para designar vendas por telefone, o *contact center* realiza atendimento por outras vias, como *chats* (bate-papo web), e o *call center* para designar serviços além dos de vendas, como cobranças

e serviços de atendimento ao consumidor. No entanto, as pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas são registradas como operadoras de *telemarketing*, de acordo com o Cadastro Brasileiro de Ocupações - CBO 4223, e trabalham em setores diversos nas empresas para as quais são contratadas, realizando vendas, cobranças, atendimento para suporte técnico, entre outros, além de atender clientes não apenas por telefone, mas por e-mail e *chats* também.

Apresenta-se, dessa forma, no capítulo dois, as características dessas centrais de teleatendimento, que incorporam os modos de produção anteriores e a tecnologia da informação, utilizando a subjetividade da força de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho emocional: não é preciso silenciar os próprios sentimentos, mas incorporar e externalizar as emoções necessárias para as interações com os/as clientes. Assim, buscou-se verificar como o trabalho emocional é exigido, principalmente das mulheres e nas ocupações feminizadas.

A partir da caracterização realizada, inicia-se a exposição da metodologia da observação participante, para compreender como é a inserção, treinamento e trabalho das pessoas nessa ocupação. A narrativa é resultado, portanto, dos diários de campo, relatando as experiências vivenciadas como operadora de teleatendimento, desde a contratação até a demissão. Esse retrato possibilita, destarte, uma visão do local em que os/as trabalhadores/as estão inseridos/as, cujas vozes são apresentadas no capítulo terceiro. Com a técnica “bola de neve”, uma amostra não probabilística obtida a partir de pessoas chamadas “sementes”, que indicam outros contatos que se enquadram no perfil pesquisado, foram realizadas doze entrevistas, que apresentam os motivos e expectativas

que conduziram as pessoas a esse trabalho. São explorados também seus olhares em relação às condições estruturais das empresas e aos salários, suas percepções em relação ao gênero, sua identificação e as consequências do trabalho. A partir das entrevistas foi possível verificar diferenças pontuais entre as empresas que são e as que não são terceirizadas em relação ao salário e condições de trabalho.

Ademais, a partir dos relatos referentes à atuação sindical, verificou-se uma mudança significativa de como o Sindicato de Telecomunicações atuava em Goiânia de 2004 a 2008 e como age atualmente. Considerando a falta de regulamentação da ocupação e a Reforma Trabalhista, realizou-se uma análise das mudanças realizadas que vieram legitimar precarizações e inseguranças que são vivenciadas no *call center*, verificando como a valorização da individualidade e do espírito empreendedor tem colaborado para forjar uma nova consciência trabalhadora, fragmentando laços, minimizando direitos e desregulamentando o trabalho.

# 1. OS MODOS DE PRODUÇÃO E A CAPTURA DA SUBJETIVIDADE DAS/OS TRABALHADORAS/ES

Então, o trabalho hoje está intimamente ligado a quem eu sou. Tanto que nesse momento da minha vida é o momento de questionar quem eu sou porque eu mudei completamente de área, recomecei, então assim, é o momento que eu tô reconstruindo e ressignificando quem eu sou. Mas o trabalho está intimamente ligado à minha identidade.  
*(Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento)*

As transformações no mundo do trabalho têm alterado o perfil e a subjetividade<sup>2</sup> da classe trabalhadora. Sendo o trabalho a categoria central de análise desta pesquisa e, para além dela, elemento central de constituição da sociedade, faz-se importante verificar como as modificações nos modos de produção e reprodução têm transformado a forma como as pessoas têm constituído a sua identidade e enxergado o trabalho.

---

<sup>2</sup> A subjetividade no trabalho é aqui compreendida a partir da maneira como as pessoas trabalhadoras dão significado e sentido para as experiências que vivenciam no trabalho, sendo que, de acordo com Nardi e Tittoni (2006, p. 277), novas subjetividades serão produzidas a partir das mudanças do capitalismo, incluindo as formas de “resistência e transformação”.

Se, na era da industrialização, um/a operário/a precisava executar movimentos repetitivos, ter mesmo ritmo e velocidade da máquina, atualmente, com a intensificação do trabalho<sup>3</sup> possibilitada pela tecnologia informacional, as pessoas têm que ser extensões da própria empresa: trabalhadores/as que precisam internalizar as emoções e o sentido de ser das instituições em que trabalham.

Tudo se coaduna: é preciso seguir o ritmo do sistema, alcançar as metas impostas pela empresa, conversar e se comportar como uma empresa que anda. O tempo de trabalho é, cada vez mais, o tempo regulador de todos os outros tempos de vida (estudos, lazer, descanso), sendo que os dispositivos (celular, computador, tablet) permitem que as pessoas estejam sempre disponíveis, mesmo que não sejam remuneradas para isso.

O sistema capitalista, cujas engrenagens estão sempre se retroalimentando, tem construído um/a novo/a trabalhador/a, que tem absorvido o discurso meritocrático e empreendedor que está sendo cultivado nas organizações, vestindo a camisa da busca pelo lucro, tomando para si a responsabilidade pelo seu próprio salário.

As novas formas de contratação legitimadas pela Reforma Trabalhista, o número crescente de pessoas que estão se cadas-

---

3 Segundo Dal Rosso (2008, p. 20-21), os trabalhos são executados com alguma quantidade de intensidade, sendo ela inerente a “todo o tipo de trabalho”. A intensidade é “mais que o esforço físico, pois envolve todas as capacidades do trabalhador, sejam as de seu corpo, a acuidade de sua mente, a afetividade dependida ou os saberes adquiridos através do tempo ou transmitidos pelo processo de socialização”. A intensificação do trabalho irá ocorrer quando o/a trabalhador/a precisar utilizar mais esforço nas atividades para aumentar a produtividade, sendo esta, destarte, elementar para o crescimento da produção.

trando como microempreendedoras individuais (MEI),<sup>4</sup> contribuem para modificar a percepção que as pessoas têm de si mesmas, por dificultar o reconhecimento enquanto trabalhadoras e permitir que se enxerguem enquanto empreendedoras.

Como comentado por Bia, ex-operadora de teleatendimento que foi entrevistada, a mudança de área a fez ressignificar quem ela é. É nesse sentido que este primeiro capítulo abordará os modos de produção, verificando como as transformações no mundo do trabalho têm, também, modificado a classe trabalhadora no Brasil. Desse modo, foi realizada uma revisão bibliográfica para resgatar como foram implementados e quais foram as consequências dos modos de produção taylorismo, fordismo e toyotismo, para então abordar o infotaylorismo e como o sistema tem conseguido capturar ainda mais a subjetividade dos/as trabalhadores/as através do discurso empreendedor.

Esses caminhos conduzem ao objeto de análise, que são os/as operadores/as de teleatendimento, pois o *call center* é um exemplo emblemático de como a combinação dos modos de produção taylorismo, fordismo e toyotismo tem acentuado a intensidade e a precarização<sup>5</sup> num trabalho que, embora informatizado e tecnológico, tem permitido a consolidação de uma nova consciência trabalhadora.

---

4 De acordo com o Sebrae (2017), “de 2010 (primeiro ano completo de formalização) a 2016, o número de microempreendedores individuais cresceu em uma média de 943.673 ao ano”. Atualmente, o número é de 7.984.849 milhões de microempreendedores individuais no Brasil, conforme dados de 19 de fevereiro de 2019 (SEBRAE, 2019).

5 A precarização se refere às formas atípicas de trabalho que aumentaram consideravelmente a partir do neoliberalismo, diminuindo ou retirando os direitos trabalhistas e piorando as condições para que os/as trabalhadores/as exerçam suas atividades (Holzmann, 2006).

## 1.1 Taylorismo e Fordismo: o controle do trabalho e a construção do/a novo/a operário/a

É claro, o operário ignora o uso de cada peça: a maneira como se ajusta às outras; a sucessão das operações por que passa; o uso final do conjunto. Mas tem mais: a relação de causas e efeitos no interior do próprio trabalho não é apreendida. Não há nada de menos instrutivo que uma máquina.

*(Weil, 1996, p. 116)*

Sendo a classe trabalhadora constituída por homens e mulheres, abordar as relações de gênero com o trabalho possibilita a superação de uma abordagem biológica, permitindo desnaturalizar as atuais estruturas de velhas opressões e separações que redefinem a divisão sexual do trabalho, mas não as excluem. Assim, faz-se relevante compreender como foi a inserção de homens e mulheres na indústria, que modificou não somente o modo de trabalho, devido à imposição de ritmos e produtividade, como também a vida no âmbito social e doméstico, acarretando consequências no campo subjetivo e no corpo das pessoas trabalhadoras.

As transformações que remetem à taylorização do trabalho datam do final do século XIX, no qual a economia passava por um período de crescimento e elevação da variação da demanda.<sup>6</sup> Havia resistência dos/as trabalhadores/as em aumentar

---

<sup>6</sup> A variação da demanda ocorre quando há uma diversificação na procura por produtos pelos/as consumidores/as, o que impacta diretamente na produção dos bens e serviços. A variação da demanda pode ocorrer devido à alteração da renda dos/as consumidores/as ou do preço, por exemplo (Pindyck, Rubinfeld, 2005). No contexto das formulações tayloristas, o crescimento econômico possibilitou maior poder de compra às pessoas, aumentando a demanda, o que impulsionou a produção de mercadorias. A resistência dos/as trabalhadores/as, nesse cenário, conforme Cattani e Holzmann (2006), impedia o aumento da produtividade.



a intensidade do trabalho devido à pouca mão de obra qualificada, inversamente proporcional à necessidade de produção. Com o intuito de elevar a produtividade, o taylorismo organizou, portanto, o modo de trabalho a partir do controle e tentativa de disciplinar a força de trabalho, dentro do cenário da América do Norte, de modo que os/as operários/as não tivessem autonomia na produção, eliminando os tempos de trabalho considerados mortos e aumentando a produtividade (Cattani; Holzmann, 2006).

A “organização científica do trabalho”, do engenheiro Frederick Taylor, era, para Simone Weil (1996, p. 141), uma forma de pressionar os/as operários/as a produzirem mais numa menor quantidade de tempo. Para isso, utilizando a fábrica como laboratório, cronometravam-se as ações das pessoas, a ponto de definir o ritmo e os movimentos que lhe parecessem mais eficientes. Para a autora, “ele não fez descobertas”, procurando usar “ao máximo as máquinas já existentes” (p. 144). Harry Braverman (1983) também afirma que ele não fez algo realmente inédito. Na Inglaterra e nos Estados Unidos já existiam ensaios acontecendo com o intuito de aumentar a produtividade. Taylor reuniu essas ideias e, elaborando seus próprios testes, procurou um meio de regular e fiscalizar o trabalho.

Robert Castel (1998), ao descrever a condição operária e salarial, também afirmou que o controle e coerção do trabalho datam de antes do taylorismo. É fato que Taylor o expandiu, mas o desejo de um trabalho que fosse eterno, fomentando o lucro, impulsionando a competitividade entre os/as operários/as e, concomitantemente, regulando o comportamento deles/delas, já estava presente antes mesmo da existência de máquinas mais aprimoradas.

Taylor seguia três princípios fundamentais: i) “dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores”, na qual o conhecimento dos/as trabalhadores/as é apropriado pelos administradores; ii) separação entre concepção e execução, em que o desenvolvimento das tarefas é realizado pelas pessoas que não a executam, havendo a dissociação entre quem pensa e quem faz; e iii) especialização da força de trabalho, na qual as pessoas tinham que executar apenas uma atividade (Braverman, 1983, p. 103).

Dessa forma, Frederick Taylor foi responsável pela divisão do trabalho de dois modos: ao apropriar-se do conhecimento das pessoas trabalhadoras em relação às tarefas que executavam, tirando delas o controle sobre o seu próprio trabalho; e, a partir dessa cooptação, listando o passo a passo para a produção de cada função, tornando as pessoas extensões das máquinas que, como elas, precisavam executar movimentos repetitivos. Assim, fazia com que o custo da força de trabalho decrescesse, já que os/as operários/as eram colocados/as para fazer apenas uma tarefa, precarizando e diminuindo o tempo de vida útil das pessoas e evitando o conhecimento de manusear outras máquinas e exercer outras tarefas.

As pessoas também se tornavam objetos e tinham suas percepções de construção do universal fragmentadas, vendo-se incapazes ou impossibilitadas de fazer um todo individualmente (Marx; Engels, 2007). Assim como o trabalho, fragmentavam-se, concomitantemente, emoções, pensamentos e sentidos, que causavam conflitos internos nos/as próprios/as trabalhadores/as, que se viam submetidos a um sistema incapaz de enxergá-los/as como humanos/as. Para Marx (2001), a relação entre pessoas e mercadorias é um dos atos fundadores

de como vivemos no capitalismo, capaz de transformar o caráter das relações sociais. Nesse sentido, ao passo que o mundo do trabalho se modifica, novos impactos ocorrem na esfera da subjetividade dos/as trabalhadores/as (Antunes, 1997).

Como escrito por Simone Weil (1996), as máquinas não são educativas. Ao retirar das pessoas a possibilidade de elaboração da melhor forma de fazer suas tarefas, programamos-nas também como máquinas, racionalizando todas as ações a fim de alcançar a maior produtividade. A subjetividade que foi, portanto, ignorada, não impediu que a “alma” acompanhasse as pessoas o tempo todo na fábrica, cultivando o sofrimento e o medo no trabalho:

E não creio que tenha nascido em mim sentimentos de revolta. Não, muito ao contrário. Veio o que era a última coisa do mundo que eu esperava de mim: a docilidade. Uma docilidade de besta de carga resignada. Parecia que eu tinha nascido para esperar, para receber, para executar ordens – que nunca tinha feito senão isso –, que nunca mais faria outra coisa. Não tenho orgulho de confessar isso. É a espécie de sofrimento de que nenhum operário fala; dói demais, só de pensar. [...] São raros os momentos do dia em que o coração não está um pouco comprimido por alguma angústia. De manhã, a angústia do dia a se viver. No trabalho, o medo de não estar na velocidade boa. O medo de “matar” peças forçando a cadência, porque a velocidade produz uma espécie de embriaguez que anula a atenção. O que é que a gente é? Uma unidade na força de trabalho. A gente não conta. Mal existe. (Weil, 1996, p.79, 124).

Ademais, Simone Weil (1996) afirma que, além de terem que silenciar as próprias emoções, não podendo manifestá-las nem em gestos (pois todos eram cronometrados), esse sofrimento no trabalho era vivenciado sobretudo pelas mulheres, que executavam funções não especializadas. Qualquer

expressão de sentimento frente à máquina significava comprometimento no trabalho, pois poderiam diminuir a velocidade ou estragar peças. Era preciso controlar os gestos, os movimentos e as emoções.

Na indústria, de acordo com Weil (1996), as mulheres eram destinadas às tarefas produtivas que não exigiam especialização, pois seus vários trabalhos, como os de cuidado e os domésticos, não possibilitavam tempo para aperfeiçoamento. Além disso, eram colocadas em tarefas que exigiam mais atenção e destreza manual, habilidades consideradas como naturais ao gênero. Conforme Antunes (2009, p. 201), o modo capitalista de produção se apropriou da multiplicidade das atividades exercidas pela mulher no mundo do trabalho reprodutivo, explorando-a também de forma polivalente, o que explica a predominância das mulheres na “classe trabalhadora”.

Com a industrialização e o uso de máquinas, mulheres foram inseridas no processo produtivo, no trabalho intensificado, precário e de baixos salários. Os trabalhos produtivo e reprodutivo, porém, se entrelaçam, e o segundo acaba por ser exigido da mulher dentro e fora do ambiente doméstico (Hurtado, 2014). Assim, diferentemente do que pregava Taylor, por mais que o trabalho fosse demasiadamente fragmentado, não era possível desassociá-lo das aptidões humanas, o “que lhe confere sentido e torna-o possível graças a uma variedade de saberes informais”. Desse modo, as ações executadas no trabalho estão diretamente ligadas ao corpo, inteligência e emoções de quem as executa, pois a “mão torna a inteligência que converte a força em força útil” (Lojkin, 1999, p. 63, 66).

Em sua pesquisa intitulada *A Mulher na Indústria*, Arakcy Martins Rodrigues (1994) dá destaque às tarefas vistas como

“femininas” na indústria. As mulheres não eram colocadas em máquinas consideradas como mais pesadas ou mais tecnológicas, desqualificando seu trabalho. A divisão das tarefas entre homem e mulher intensifica ainda mais a invisibilização do trabalho do sexo feminino, pois, de acordo com a autora, enquanto os homens são destinados à produção da mercadoria em si, da elaboração e do domínio da técnica, as mulheres são colocadas para cuidar da embalagem e do acabamento, minimizando a importância do seu trabalho no mundo produtivo.

Ao analisar os discursos de sociólogos e economistas que atribuíam à mulher operária má formação escolar e desinteresse pela especialização, Danièle Kergoat (1986) demonstra que as mulheres possuíam habilidades que atendiam perfeitamente aos interesses da indústria devido ao trabalho reprodutivo que é ensinado a elas desde que são crianças. Porém, a invisibilidade da competência feminina ocorre, segundo a autora, pelo fato de

essa qualificação das mulheres, não sendo adquirida por canais institucionais reconhecidos, pode ser negada pelos empregadores; [...] mas o que é específico, no caso das mulheres, é que o não reconhecimento das qualidades que se lhes demandam (destreza, minúcia, rapidez, etc.) aparece como socialmente ilegítimo, visto que essas qualidades são julgadas como devendo ser inatas, e não adquiridas; serem fatos de natureza e não de cultura; [...] e as próprias operárias interiorizam essa banalização de sua própria qualificação e, algumas vezes, a desvalorização do seu trabalho; é que a aquisição de seu *savoir-faire*, pelo fato de se realizar fora dos canais institucionais de qualificação, sempre em referência à esfera privada, lhes aparece como aquisição individual e não coletiva. (Kergoat, 1986, p. 84).

O modo de produção na indústria veio, portanto, intensificar a exploração do trabalho das mulheres, ao passo que eram exigidas habilidades consideradas como inerentes ao gênero, não sendo valorizadas, então, enquanto competências. Na outra via, as mulheres continuaram sendo responsáveis pelo trabalho reprodutivo no ambiente doméstico, sem tempo para se dedicar a algum tipo de especialização.

Além desses fatores, no interior da fábrica, homens e mulheres trabalhavam cercados pela imposição de metas, pela necessidade de produzir para ter um rendimento que garantisse a sobrevivência, pelo medo de estragar as peças e a máquina,<sup>7</sup> pelo medo de perder o emprego, por condições precárias para a execução das tarefas nas fábricas. Esses eram espíritos que rondavam os/as operários/as. Para Taylor, as pessoas eram preguiçosas e poderiam trabalhar sempre melhor e mais rápido. Ao estabelecer o rendimento por produtividade, acreditando que estava estimulando a produção, fazia com que as pessoas trabalhassem num ritmo exaustivo, o que causava acidentes e adoecimentos e, concomitantemente, incitava a competitividade e individualização do trabalho (Cattani; Holzmann, 2006; Weil, 1996).

Não havia conexão do trabalhador com o trabalho. A tarefa era produzir mais e mais rápido. Dessa forma, as pessoas, devido ao baixo rendimento, não conseguiam se apropriar do que produziam, tampouco se enxergar como fabricantes do produto final. A divisão do trabalho, das tarefas, nesse sentido, fazia com que as pessoas também não se reconhecessem

---

7 Os/as operários/as precisavam pagar pelo conserto das máquinas que estragavam e, as peças que eram danificadas ou não eram produzidas conforme a exigência, não eram pagas (Weil, 1996).

enquanto produtoras do todo, causando uma “separação e alienação entre o trabalhador e os meios de produção” (Antunes, 2009, p. 23).

Os/as operários/as eram submetidos/as a treinamentos e eram controlados e supervisionados, o que demandava um custo com pessoas em trabalhos não produtivos, que tinham como principal função garantir que as tarefas estivessem sendo realizadas de acordo com o que havia sido elaborado (Cattani; Holzmann, 2006). Conforme Braverman (1983), o taylorismo consolidava o espírito inconsciente do capitalismo, que fazia com que as pessoas trabalhadoras pudessem se adaptar a qualquer forma de trabalho, de modo que todo o controle deste ficasse no comando da gerência.

Por outro lado, a “gerência científica” do trabalho tornou homogênea a classe operária, à medida que os/as trabalhadores/as, antes possuidores/as ou desejantes de outros ofícios, tais como ferreiro e artesão, se encontravam agora numa mesma ocupação e condições salariais. Era construída, assim, uma consciência de classe no operariado, responsável pelas greves e ocupações nas fábricas (Castel, 1998), das quais Simone Weil<sup>8</sup> participou ativamente.

Apesar do esgotamento dos/as trabalhadores/as a partir desse modo de produzir na fábrica, Frederick Taylor alcançou notoriedade e todos os ramos de atividade começaram a testar seus métodos. Em 1911, publicou *Os Princípios da Administração Científica*, no qual demonstra como a fragmentação

---

8 “Trata-se do seguinte: depois de ter vivido sempre dobrado, suportando, aguentando tudo em silêncio durante meses e anos, ousar, finalmente, levantar-se. Ficar de pé. [...] Mas nenhum medo apaga a alegria de ver levantando a cabeça aqueles que, por definição, sempre a curvam” (Weil, 1996, p. 127, 131).

do trabalho pode elevar, consideravelmente, a produtividade. Taylor tornou-se o que foi considerado de mais relevante no que se refere à racionalização do trabalho. Em 1914, aplicando a racionalização e a divisão do trabalho na Ford<sup>9</sup> em Michigan (EUA), Henry Ford eleva a produção através do uso de esteiras, responsáveis pelo “ritmo e tempo” para executar as ações (Antunes, 2009, p. 39; Castel, 1998; Harvey, 1993).

Utilizando de força de trabalho, em sua maioria, de imigrantes, combina o modo taylorista de produção, adicionando a redução da jornada e intensificando o trabalho. Eliminando ainda mais as consideradas porosidades do trabalho, as pessoas ficavam em posições fixas, tendo que se adequar à velocidade imposta pela esteira. Reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho, Ford também possuía uma visão diferente: como a produção era em massa, homogeneizada e verticalizada,<sup>10</sup> acreditava que o consumo também deveria ser em massa. A redução da jornada de trabalho tinha o intuito de dar mais tempo “livre” para que os/as trabalhadores/as pudessem consumir, pois, para ele, havia a correlação entre produção e consumo (Antunes, 2009; Castel, 1998; Harvey, 1993). Assim,

Tudo mudou com a invenção do relógio e a era industrial. A produção foi organizada em torno do controle do tempo, aperfeiçoado em última instância nas fábricas tayloristas de Henry Ford e Vladimir Ílitch. A definição estrita de tempo se tornou uma importante ferramenta para disciplinar a sociedade, pois

---

9 A Ford Motor Company é uma indústria automobilística que foi fundada por Henry Ford em 1903, na cidade de Detroit, estado de Michigan. A partir de 1904, expandiu-se para diversos países e, em 1919, se estabeleceu no Brasil, sendo a primeira indústria de automóveis a ser instalada em território brasileiro (Ford, 2019).

10 As peças necessárias para a produção eram, em sua maioria, produzidas internamente.



o ritmo de tudo era contado e avalizado, e as pessoas lutavam para obter seu próprio tempo fora da sua jornada de trabalho. (Castells, 2010, p. XXV).

O controle dos/as trabalhadores/as, todavia, era para além da fábrica. Com a remuneração de cinco dólares por oito horas de trabalho ao dia, o aumento da renda foi significativo, fomentando a demanda da produção em massa, cada vez mais crescente. Taylor também já adotava uma postura positiva em relação ao aumento salarial, porém com o objetivo central da disciplina operária. O controle do tempo e da disciplina no fordismo, contudo, ocorreu de forma diferente. Para verificar como as pessoas estavam utilizando o tempo e a renda, Ford fiscalizou, por meio de assistentes sociais, a vida dos/as trabalhadores/as, analisando se as condutas estavam de acordo com o que era esperado pela empresa (Castel, 1998; Harvey, 1993).

Se, na gênese do industrialismo, a classe operária não dependia exclusivamente do mercado para consumir, pois ainda exercia ou tinha ligações com atividades agrícolas, as condições de trabalho, principalmente a partir do fordismo, irão construir e possibilitar, não somente um nivelamento da classe, como também uma homogeneização das condições de existência, cujo bem-estar será pautado pelo consumo (Castel, 1998).

O processo denominado taylorismo/fordismo, que permitiu o crescimento e fortalecimento da indústria, foi estabelecido por meio da divisão do trabalho, a partir da repetição, robotização e intensa exploração das atividades executadas na fábrica. Foi, portanto, conforme Antunes (2009, p. 40), a representação da “forma mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho”.

O taylorismo/fordismo inaugurou, portanto, um controle da força de trabalho, que, conforme Gramsci, era vinculado à forma de viver das pessoas, na qual moral, consumo, entre outros marcadores, moldavam um/a novo/a trabalhador/a, mais disciplinado e, portanto, mais submisso ao trabalho (Harvey, 1993), somando à essa organicidade o contexto dos sindicatos, que, embora representantes da classe trabalhadora, atendiam aos interesses do capital (Antunes, 2009).

O papel dos sindicatos, nesse contexto, estava alinhado às estruturas de poder estatais e corporativas. A combinação dessa tríade conduziu, por um período, a manutenção do sistema socioproductivo, estabelecendo uma relação complexa. Enquanto as diretrizes estatais eram proeminentes na política monetária, fiscal, de seguridade social, de direitos trabalhistas, de investimentos “para o crescimento da produção e consumo”, entre outros, os sindicatos visavam controlar os/as operários/as para aumento da produtividade e salário, enquanto as corporações investiam em marketing, tecnologia e equipamentos para o crescimento da produção e, consequentemente, do lucro (Harvey, 1993, p. 129).

O aumento da produtividade era realizado através do controle da cadência dos movimentos, aumentando a “eficiência” dos/as trabalhadores/as através da intensificação, elevando a carga de trabalho sem aumentar a jornada. O fordismo/taylorismo, que durante aproximadamente cinquenta anos alcançou o mundo todo aumentando a produtividade e transformando a organização do trabalho, alterou “profundamente o saber operário”, diminuindo “o poder de decisão do trabalhador sobre o trabalho”, assim como os tempos de não trabalho (Dal Rosso, 2008, p. 57, 62). No próximo tópico, será aborda-

do um pouco do contexto econômico do Brasil para verificar como a racionalização da produção chegou nas indústrias brasileiras e alterou o modo de ser da classe trabalhadora.

### 1.1.1 Taylorismo/Fordismo: a experiência brasileira

Esse modo de produção se disseminava no ocidente. No Brasil, a industrialização teve início em quase todo o território, simultaneamente. O primeiro local a receber a indústria têxtil foi o Nordeste, no início da década de 1840, que serviu como um período de teste. Até 1914, prevalecia no Brasil ainda a economia colonial.<sup>11</sup> No decorrer da primeira guerra, havia uma grande concentração de operários/as em São Paulo, que aumentou devido ao avanço industrial (Furtado, 1950, 1977). Dado o seu caráter tardio e letárgico, ao se inserir no processo de acumulação capitalista, no seu primeiro auge, em meados de 1930, a industrialização brasileira foi mantida pela combinação de força de trabalho barata, com forte intensidade e extensas jornadas de trabalho.

Na economia cafeeira brasileira, a força de trabalho livre dos/as trabalhadores/as permitiu que se formasse um mercado consumidor no país, ainda que com baixo poder aquisitivo. A mão de obra de menor custo, aliada à riqueza de suprimentos, despertou o interesse de estrangeiros, que implantaram indústrias no Brasil (Furtado, 1977). A base de sustentação da economia brasileira foi constituída, desde a sua formação enquanto colônia de exploração, pelo uso de força de trabalho

---

<sup>11</sup> Conforme Furtado (1950, p. 8), a economia colonial “se baseia na exportação de uns poucos produtos primários e na importação de grande número de artigos de consumo, sobretudo manufaturas leves, como tecidos e alimentos semi-elaborados”.

barata, que possibilitou maior acumulação de mais-valia e, conseqüentemente, de lucro. Conforme Dowbor (1991, p. 18), é o excedente da produção, resultante do trabalho adicional executado pelo trabalhador, que é “o elemento-chave de todo o desenvolvimento econômico”.

Faz-se importante dizer que, no Brasil, foram elaboradas formas para controlar a força de trabalho livre que crescia consideravelmente devido à abolição, cujo processo se iniciou a partir de 1850, com a Lei Eusébio de Queirós. A criação de escolas industriais e de alfabetização para adultos na década de 1870, em vários locais do país, torna-se, portanto, um marco na tentativa de fazer com que os corpos fossem docilizados, moralizados e educados para o trabalho da indústria (Cord, 2010). A partir de 1909, escolas técnicas são criadas com o intuito de formar trabalhadores/as especializados/as e, em 1937, a nova constituição abordava a necessidade de escolas para a formação profissional de filhos/as de operários/as como dever do Estado, em parceria com os sindicatos. Na década de 1940 são criados Sesc, Senai, Sesi e Senac, expandindo a formação de profissionais para o mercado de trabalho (Vieira; Souza Júnior, 2016).

Por outro lado, os detentores do capital para a criação de indústrias também eram instruídos em escolas de Política, Sociologia e Psicologia, todas aplicadas ao trabalho. A defesa de uma racionalização do trabalho no Brasil data do século XX, após a Primeira Guerra, com o intuito de aumentar a produtividade e o lucro. Sendo assim, buscava-se uma melhor seleção dos profissionais, com redução dos tempos mortos de trabalho e com a colaboração dos/as trabalhadores/as para a melhoria do desempenho da produção. O controle da cadência dos mo-

vimentos na indústria é, portanto, um dos pilares da racionalização, somado às novas tecnologias/máquinas e ao conhecimento científico, acabando por implantar no industrialismo brasileiro o modo taylorista de produção (Batista, 2015).

Assim, a partir de meados de 1920, já iniciava-se um movimento de *organização científica do trabalho*, como denominado por Taylor, a partir do controle e disciplina dos corpos dos/as operários/as e diminuição dos custos e, em 1930, é publicado no Brasil um livro referente à aplicação do modo taylorista de trabalho na cidade de Sorocaba/SP. O ritmo produtivo para a intensificação da produção exigia a necessidade de maior atenção ao trabalho para que não houvesse acidentes. Como relatado anteriormente, a pressão para a execução das tarefas no tempo determinado também era acompanhada pela vigilância e controle para que não houvesse erros (Batista, 2015).

Com a fundação do Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT, em 1931, os donos das indústrias se uniram em prol da racionalização do trabalho industrial, difundindo o discurso também na sociedade. É importante destacar que houve resistência por parte dos/as trabalhadores/as aos métodos aplicados na indústria, principalmente no setor têxtil. Porém, era disseminado um discurso de que todas as pessoas deveriam se unir em prol do desenvolvimento do Brasil, apresentando o interesse particular como se fosse coletivo, pedindo para que os/as trabalhadores/as mantivessem a disciplina e cooperassem. Dessa forma,

após a década de 1920, as práticas e atividades racionalizadoras “invadiram” a vida social, reordenando espaços, redimensionando tempos e reorientando relacionamentos sociais, num processo que se estendeu até a década de 1960, quando outros

problemas e questões deixaram à mostra as mesmas conflituosas e contraditórias faces do capitalismo. (Batista, 2015, p. 33).

Assim como nos outros locais em que implementava-se a taylorização do trabalho, o Brasil também foi palco de experiências e propagação dessa racionalização, que, para além dos muros das indústrias, tentava moldar e docilizar os corpos e mentes dos/as trabalhadores/as através de uma ideologia construída para a disciplina no mundo do labor.

Na pesquisa de Rodrigues (1994) realizada em indústrias brasileiras, ela relata as funções das mulheres em tarefas nos moldes tayloristas, marcadas pelo controle e repetição, pois, sem máquinas para ditar a cadência, a supervisão se torna mais rígida. Ademais, o trabalho não possibilitava nenhuma especialização e nenhum tipo de promoção. Alguns setores das indústrias estudadas contavam com o trabalho estritamente manual realizado pelas mulheres, como fazer laços e colarinhos. Nas entrevistas realizadas pela pesquisadora, os diretores e trabalhadores disseram que as mulheres eram mais atenciosas e mais cuidadosas e que era perigoso para elas operarem máquinas.

A racionalização do trabalho, portanto, conforme a pesquisa com a experiência brasileira, contribuiu para aumentar a exploração do trabalho da mulher, ao passo que suas capacidades e habilidades tornaram-se extensões do trabalho reprodutivo, intensificando a desigualdade entre os sexos da classe trabalhadora. A inserção da mulher na indústria capitalista e racionalizada se deu, portanto, de forma excludente, já que, conforme Abramo (2010, p. 19), as mudanças no mundo do trabalho acabaram por intensificar a jornada de trabalho da mulher, pois as transformações não foram acompanhadas por

políticas públicas que abordassem a participação dos homens nas atividades domésticas, sendo pensadas na “dicotomia mulher cuidadora x homem provedor”.

Para Lojkin (1999), no fordismo, continuou-se tentando substituir a força humana de trabalho pelas máquinas. Porém, para o autor, existe uma limitação na utilização das máquinas, que leva à estagnação, sendo necessária a inovação para superação da rigidez produtiva. A utilização intensiva das máquinas e a robotização da força humana de trabalho leva, para o autor, ao uso de “formas primitivas de regulação” (p. 82), sendo necessárias intervenções tecnológicas que levem à flexibilidade<sup>12</sup> para a superação do modo mecanizado de trabalho. Esse processo de estagnação do fordismo/taylorismo alcançou seu auge na segunda metade do século XX, forçando o sistema capitalista a uma reorganização produtiva.

Entre as décadas de 1960 e 1970, o modelo taylorista/fordista de produção apresentou traços de incapacidade diante do contexto político e econômico vivenciado na época. Esse contexto também atingiu o território brasileiro, que precisou se reorganizar. A produção em massa não significou, conforme esperava Ford, um consumo em massa, e novas formas de organização dentro das indústrias começaram a ser experimentadas. A luta operária, embora derrotada pelo controle

---

12 A flexibilidade, conforme Dal Rosso (2017), tem definições diferentes a depender do contexto histórico do sistema capitalista. Na presente pesquisa, utiliza-se o conceito de flexibilização de Holzmann e Piccinini (2006, p. 131), que a definem como “o conjunto de processos e de medidas que visam alterar as regulamentações concernentes ao mercado de trabalho e às relações de trabalho, buscando torná-las menos ordenadas e possibilitando arranjos considerados inovadores diante de uma forte transição de controle legal das relações laborais”.

produtivo, constituiu parte elementar na crise do capitalismo, que precisou se reorganizar de forma distinta do modelo taylorista/fordista para se reestruturar (Harvey, 1993). Assim, a rigidez desses modos de produção foi incapaz de atender à diversidade do mercado, além de ter também os equipamentos cada vez mais ultrapassados pela tecnologia, que possibilitava uma produção flexível e personalizada (Castells, 2010).

No mesmo período, na década de 1970, consolida-se a Escola de Regulação (Bocchi, 2000), com o intuito de analisar as crises capitalistas, como regulamentava a vida social e política. Considerando que tanto o consumo quanto a acumulação capitalista terão um período de estabilidade, ambos irão modificar as “condições de produção e de reprodução dos/as trabalhadores/as”, de modo que as condutas de todos os agentes econômicos sejam coerentes com o regime de acumulação, permitindo a existência e funcionamento de todas as engrenagens da produção (Harvey, 1993, p. 117). Nesse sentido, as condições materiais de existência resultantes das relações salariais irão ditar a conduta e o estilo de vida da classe trabalhadora, dentro e fora do ambiente de trabalho (Castel, 1998).

Para Marx e Engels (2007), ao passo que os modos de produção são modificados, transforma-se também o mundo das ideias, a subjetividade humana, ao mesmo tempo que aquilo que se produz se separa do trabalho de quem o faz. Esse distanciamento no fordismo/taylorismo tornou-se peça fundamental na produção. Apostando na divisão do trabalho e, por conseguinte, na especialização da força de trabalho - que, devido ao trabalho repetitivo, faria o serviço com mais agilidade e precisão -, trabalhadores/as não conseguiam se enxergar enquanto produtores das mercadorias, apenas como parte delas.



Apesar da disseminação do fordismo/taylorismo, o fluxo do capital no decorrer do seu percurso encontrou uma barreira. Na década de 1920, mesmo com o aumento dos salários com o objetivo de aumentar a demanda efetiva<sup>13</sup> para alavancar o crescimento da economia, o modo de produção fordista/taylorista, que já apresentava sinais de insucesso e cujas intervenções não foram suficientes para estabilizar oferta, demanda e exportações, fracassou. Suas características já haviam se expandido para as indústrias dos países capitalistas, países socialistas e setores de serviços (Antunes, 2009), e necessitou de manutenção para assegurar a circulação do capital.

Diante do fracasso do livre mercado, chegou-se ao consenso, através de políticos e intelectuais, de que era necessária a interferência estatal para regular o capitalismo. Seguindo a teoria de John Maynard Keynes (1883-1946), economista que defendia a mediação do Estado, bem como sua obrigação de garantir seguridade social, o produto *per capita* e as exportações, que haviam diminuído consideravelmente com a crise de 1929, aumentaram 68% e 88%, respectivamente, após a Segunda Guerra, quando o modo de produção atingiu sua maturidade (Harvey, 1992). Desse modo, o fordismo foi se espalhando de forma desigual devido às atuações estatais de cada nação. Os Estados Unidos, por sua posição na conjuntura econômica, aliada ao dólar, que era a base do câmbio, garantiu sua hegemonia.

Por trás dos números, havia descontentamento e lutas. Trabalhadores/as eram forçados/as a atuar em “sistemas de trabalho rotinizados, inexpressivos e degradados”, com bai-

---

13 Sendo a demanda a procura por bens e serviços, a demanda efetiva se constitui como a aquisição, de fato, dos bens e serviços, não somente a sua procura.

xos salários e instabilidade no emprego (Harvey, 1992, p. 128-129), e pessoas eram excluídas do trabalho ou de trabalhos “privilegiados”, pois os marcadores de raça, gênero e classe eram determinantes para a aquisição de funções com maiores rendas. Desse modo, não tinham acesso ao consumo de massa, e a insatisfação, que gerava tensão, era mediada por sindicatos, que, ao atender aos seus sindicalizados, eram reprovados pelas minorias, “mulheres e desprivilegiados”, sendo que a entrada das mulheres no mercado de trabalho foi acompanhada por salários baixos.

Despertaram-se, assim, movimentos sociais, como os feministas e os por direitos civis, que revelavam o descontentamento com o crescimento da pobreza, baixo consumo e precarização do trabalho, que eram escondidos pelos números crescentes de exportação e renda *per capita*. Os sindicatos, embora tivessem expressiva força, foram sendo “acuados (...) para trocar ganhos reais de salário pela cooperação na disciplinação dos trabalhadores” (Harvey, 1992, p. 129).

Trabalhadores/as perderam sua identidade enquanto produtores de mercadorias, assim como suas habilidades, devido à mecanização e cadência dos movimentos, pelo modo de trabalho que borrou as fronteiras entre os tempos de trabalho e de não trabalho, transformando-se no “novo proletariado”, com uma “nova consciência de classe” (Antunes, 2009, p. 43). É a partir da usurpação dos sentidos do trabalho que trabalhadores/as, no final da década de 1960, se revoltaram contra o fordismo/taylorismo, se manifestando através de greves e ações individuais de fugas e questionamentos dentro das indústrias, especialmente nos Estados Unidos. Nesse sentido, a ação de trabalhadores/as teve expressiva contribuição na que-

da do fordismo, somada a outros fatores, como o descontentamento de países que não se viam beneficiados por esse modo de produção, a tensão formada por movimentos de oposição político-cultural e a fragilidade da política fiscal dos Estados Unidos - em 1973, dada a difícil trajetória de manutenção desse sistema, houve uma transição no “regime de acumulação” (Harvey, 1992, p. 134), mais uma intervenção cirúrgica para a sustentação do corpo global.

Essa organicidade estudada pela escola de pensamento da regulação é, de forma madura, vivenciada pelo toyotismo, iniciado em 1950, para resistir à crise de superprodução do fordismo (Holzmann, 2006). Com esse modo de produção, uma nova forma de controle do trabalho é efetivada, na qual o uso da subjetividade das pessoas trabalhadoras será essencial para intensificar ainda mais o trabalho e garantir a hegemonia do capital.

## **1.2 O Toyotismo e o uso e controle da subjetividade dos/as trabalhadores/as**

Ao contrário do modo rígido de trabalho taylorista/fordista, que era padrão em todas as esferas (contratos trabalhistas, produção, investimento), as experiências que estavam sendo realizadas no mundo do trabalho devido ao declínio econômico vivenciado nos anos de 1970 e 1980 trouxeram a flexibilidade como base da reestruturação produtiva para reestabelecimento da economia (Harvey, 1993).

Para recuperar sua supremacia, o capitalismo foi para além da reorganização do processo de produção, buscando domínio nas diferentes categorias sociais, tendo como elemento

principal a subjetividade. Sendo o movimento operário um dos pilares da crise dos anos 1970, o sistema capitalista começou a valorizar o individualismo, enaltecer a competitividade e tentar quebrar os laços de solidariedade<sup>14</sup> entre os/as trabalhadores/as (Antunes, 2009; Harvey, 1993).

Desse modo, a estratégia de produção de Taiichi Ohno – engenheiro mecânico que foi nomeado diretor da Toyota em 1954 e, posteriormente, vice-presidente – foi projetada a partir das condições territoriais e do consumo restrito da população japonesa, a fim de poder competir internacionalmente no mercado. Na década de 1950, na Toyota, era inaugurado, portanto, um novo modo de organização do trabalho, que, a partir de 1970, foi se expandindo e se adaptando a diferentes países e setores. Se opondo à rigidez fordista, no modelo toyotista, a produção era diversificada para atender às diferentes demandas. Para evitar o desperdício devido aos grandes estoques, foi estabelecida uma relação entre as empresas, de modo que as matérias-primas eram fornecidas apenas quando fossem necessárias à produção (Holzmann, 2006).

Conforme a Escola da Regulação, o capitalismo transpõe as questões de mercado, atuando na subjetividade das pessoas, o que é possível dadas as “propensões sociais e psicológicas, como o individualismo e o impulso da realização pessoal” (Harvey, 1992, p. 118). Estabelece-se, assim, uma nova

---

14 “Ford diz ingenuamente que é excelente ter operários que se dêem bem, mas que é preciso que eles não se dêem bem demais, porque isso diminui o espírito de concorrência e de emulação indispensável para a produção. [...] O desenvolvimento da concorrência entre os operários é uma parte integrante dele, assim como o apelo aos mais baixos sentimentos. O salário é a sua única motivação. Quando o salário não basta, vem a brutal despedida” (Simone Weil, 1996, p. 150 – Discurso em 23 de fevereiro de 1937 diante de um auditório operário).

forma de organização produtiva denominada *just in time*, que irá ocorrer dentro e fora da empresa, a partir do momento em que os suprimentos necessários para a produção serão abastecidos pela empresa fornecedora no momento demandado. Da mesma forma, setores da empresa, internamente, irão fornecer os materiais de um local para o outro conforme a necessidade. O toyotismo também se caracteriza pelo aumento e intensificação da circulação do capital a partir da diminuição do tempo de duração dos produtos.

Lorena Holzmann (2006) também menciona que o uso da tecnologia será fator essencial para atender a ampla diversidade do mercado, permitindo a produção de menores parcelas de produtos diferentes, pertencentes à mesma categoria. Apesar da oposição dos/as trabalhadores/as, o toyotismo, após a derrota dos movimentos grevistas, consolidou o sindicato patronal, essencial para a nova relação entre capital e trabalho que será estabelecida. Partindo de um método colaborativo de trabalho, trabalhadores/as irão aderir aos programas da empresa, permitindo o êxito desse modo de produção. As novas formas de gestão do trabalho irão, contudo, intensificar e precarizar mais o trabalho, a partir da manipulação, alienação e do estranhamento (Antunes, 2009).

Opondo-se ao modo de produzir taylorista/fordista, as pessoas trabalhadoras irão operar várias máquinas, o que irá reduzir a quantidade de mão de obra, além de serem responsabilizadas também pela supervisão e controle de qualidade do próprio trabalho. O alto número de supervisores será substituído por um modelo de trabalho em equipe, no qual cada um é responsável pelo seu desempenho, medido através de metas estabelecidas pela empresa. Embora o resultado seja do

grupo, as recompensas do trabalho são individuais, ao passo que a média do trabalho de cada um gera o resultado do todo (Holzmann, 2006).

Para isso, ao contrário de separar a elaboração da execução, nesse modo de produção, os conhecimentos dos/as trabalhadores/as são apropriados, ao passo que é exigido deles/as capacidade de gerenciar e trabalhar em equipe. Sendo agora um/a trabalhador/a polivalente, é necessário ter mais atenção e capacidade para controle mental e emocional. A intensificação também ocorre por outra via: aumento da jornada de trabalho. A demanda crescente exigia mais tempo de trabalho e, logo, prolongamento das horas extras (Dal Rosso, 2008).

Se, antes, trabalhadores/as eram enxergados/as enquanto extensões das máquinas, tendo que obedecer ao ritmo e à velocidade, no toyotismo eles/as se tornam “colaboradores/as” da empresa, prolongamento de suas metas e desejos. Assim, não apenas o corpo é apropriado pelo modo de produção, mas também a intelectualidade, a emoção e o espírito de gratidão, já que a diminuição da quantidade de pessoas no trabalho aumentou o exército de reserva, diminuindo o salário e, portanto, aumentando a vulnerabilidade no emprego.

O aumento da tecnologia e a redução no número de pessoas trabalhadoras na indústria, endossados pela necessidade da polivalência no trabalho e somados à necessidade de especialização da força de trabalho, levaram as mulheres a preencherem ocupações de baixos salários e pouco reconhecimento, como serviços de enfermagem e secretariado, formando guetos ocupacionais e possuindo, nas mesmas funções exercidas, salários inferiores aos dos homens (Neves, 2013). A autora denomina esse processo de *inserção excluída*, posto que

as desigualdades de gênero e de classe foram aumentadas, reestruturando os modelos de exploração.

Nas indústrias, com as modificações nos modos de produção e com a flexibilização do trabalho, principalmente no que se refere à contratação, as mulheres continuaram tendo que manter a relação entre trabalho produtivo e trabalho doméstico e de cuidados em suas residências, continuando ainda com menos tempo para se dedicar à capacitação. A tecnologia substituiu serviços realizados pelas mulheres nas indústrias tayloristas (Daniel, 2011), o que não reduziu a participação delas no mercado de trabalho.

As dificuldades permaneceram. A divisão sexual do trabalho que naturalizou habilidades de acordo com o sexo, separando as funções na indústria taylorista, intensificou-se com o toyotismo. Devido à flexibilidade do trabalho, as mulheres também foram sendo contratadas em empresas com reduzida jornada, como é o caso das teleatendentes, cuja discussão será ampliada no capítulo 2. Ainda que as jornadas de trabalho sejam reduzidas e possibilitem um tempo maior de trabalho doméstico, há que se considerar que a remuneração e as condições de trabalho são precárias e instáveis, fazendo com que a mulher, em alguns casos, procure outras atividades remuneradas (Daniel, 2011; Guimarães, 2006; Nogueira, 2011).

A revolução industrial concebeu o operário-máquina, que sem poder usar seu intelecto e criatividade, executava movimentos repetitivos, desgastando seu corpo e ocultando as suas emoções, separando as mulheres para trabalhos em que eram necessárias habilidades consideradas como próprias ao gênero, como delicadeza, destreza e atenção. Com o aumento da tecnologia e introdução de um novo ideário no mundo do

trabalho, forja-se um sentido para o trabalho, no qual trabalhadores/as enxergam-se enquanto partes constituintes da empresa. Essa mudança fez com que as pessoas assumissem comportamentos considerados adequados para a empresa, que captura e controla a subjetividade, intensificando ainda mais o trabalho e acentuando ainda mais sua divisão sexual ao destinar as mulheres para ocupações de baixo reconhecimento social, político e econômico. Com a tecnologia da informação, foi possível, porém, flexibilizar, intensificar e precarizar mais ainda o trabalho, moldando, mais uma vez, o corpo e a mente do/a trabalhador/a no mundo do labor.

As empresas começam a criar, dessa forma, um significado para o trabalho que pudesse fazer sentido, através da imposição de metas e de discursos que fizessem com que as pessoas não se enxergassem enquanto trabalhadoras, mas ocupantes de um papel coadjuvante na administração, responsáveis pelo sucesso da organização, pensando como se fossem as donas/empreendedoras do negócio. É criado um sentimento de pertencimento, no qual as pessoas se responsabilizam pela sua renda, sucesso ou fracasso das metas, tornando-se, assim, seus próprios carrascos (Alves, 2011).

Para Giovanni Alves (2011), há um sociometabolismo da barbárie, pois a nova forma de gestão empresarial a partir da cooptação e uso da subjetividade das pessoas estabelece um elo entre a acumulação capitalista e a violência, devido à intensa extração da mais-valia. Ademais, afirma que a construção desse novo/a trabalhador/a tem como intuito atingir o meio social para além do trabalho, abrangendo a conduta, os valores e a moral das pessoas em seus outros tempos de vida. Com isso, o modo toyotista de produção estabelece uma nova



forma de precarização do trabalho através do campo da ideologia e da organização produtiva, tentando conter obstáculos e divergências na antagonica relação entre capital e trabalho.

A intensificação (presente na polivalência do trabalho, na busca pelo cumprimento de metas, no controle e vigilância), resultante da flexibilização, se manifesta nas pessoas trabalhadoras através de problemas de saúde, sejam eles de caráter físico e/ou psicológico (Cardoso, 2013; Dal Rosso, 2008). A intensificação, conforme Dal Rosso (2008, p. 49), desgasta “energias vitais” em troca de maior produtividade. Assim, o aumento da produção é alcançado

à custa de um acentuado aumento da fadiga física, da postura automatizada, dos contratos de trabalho em tempo parcial, do desinteresse pela função, da vertigem oriunda da multiplicidade de chamadas, das Lesões por Esforço Repetitivo (LERs), etc. Em poucas palavras: tudo parece concorrer para a degradação do campo da relação de serviço, que se vê cada dia mais desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade. (Braga, 2009, p. 71-72).

Em relação aos sindicatos, Taiichi Ohno acreditava que eles eram também responsáveis pelo declínio do fordismo/taylorismo, ao passo que suas solicitações, segundo ele, atrapalhavam a produtividade das fábricas. Nesse sentido, no toyotismo a “questão sindical é considerada externa à fábrica e a fábrica deve enfrentar o sindicato” (Dal Rosso, 2008, p. 65). O enfraquecimento dos sindicatos favoreceu as indústrias, que reduziram a quantidade de trabalhadores/as, que, devido às suas multitarefas, aumentavam a intensidade da produção. Nesse sentido, ao incorporar mais máquinas e tecnologia, aumentava-se a extração da mais-valia, sendo que

a polivalência implica um componente a mais de intensificação, à medida que requer um esforço adicional de trabalho mental, conhecimento de operações diversas, sua lógica, trabalho emotivo, concentração e atenção no controle de máquinas diversas. (Dal Rosso, 2008, p. 97).

Ao passo que as pessoas são as responsáveis pela qualidade do seu trabalho e pelo seu desempenho, acabam sendo suas próprias supervisoras. Elas se cobram, o que ocasiona problemas como ansiedade e depressão, pois acreditam ser possível alcançar as metas impostas, como é o caso de Rachel:

Se você se empenhar de verdade né, você pode conseguir aí a comissão que hoje tá, tem um fases, fases não, como é que é, é um ranking. Aí tem o ouro, se você bater ouro, você bate mil e cem, mil reais, perdão. Aí vai descendo. Se você bater prata é setecentos e cinquenta e se você bater bronze é quinhentos. Então assim, se você realmente tá focado ali, cê pode ganhar alguma coisa, entendeu? (Rachel, 24 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Ela diz que *“se você realmente tá focado ali, cê pode ganhar alguma coisa”*, o que demonstra como as pessoas têm absorvido o discurso meritocrático. Todavia, a construção desse cenário é complexa. Para conseguir sua hegemonia através da colaboração dos/as trabalhadores/as, fazendo-os se desassociarem ou se verem distantes de uma identidade enquanto trabalhadores/as, foi necessário deixar o capitalismo mais “humano” e, portanto, mais aceitável, como mostram os resultados desta pesquisa (capítulo 3).

Faz-se importante dizer que o controle do trabalho, realizado pelo/a trabalhador/a, inaugura o que Alves (2011) deno-

mina de panopticismo,<sup>15</sup> essência que atua na subjetividade das pessoas, fazendo com que a ideologia meritocrática seja incorporada e, portanto, aceita. A retribuição dessa conduta de subalternização é realizada mediante pagamento de metas, bônus e premiações que darão aos/às colaboradores/as o sentimento de que realizaram com sucesso a atividade que lhes foi destinada.

Conforme abordado no livro *A Revolução Informacional*, de Jean Lojkine (1999), o modo como as pessoas se relacionam e como são incentivadas irá impactar no resultado da produtividade. Esses incentivos, contudo, irão estimular a competitividade dos trabalhadores entre si e, também, com eles/as próprios/as. Por outro lado, de acordo com Lojkine (1999), a competitividade das empresas também está submetida à proatividade dos/as trabalhadores/as, que a partir dos seus saberes e intelecto, gerará inovações. Porém, o que tem se observado nas pesquisas, como as de Nogueira (2011), Braga (2009), Antunes (2018) e Cardoso (2013), por exemplo, é que as pressões para o alcance das metas acontecem no campo subjetivo e, através da tecnologia, fazem com que as pessoas trabalhem para além da jornada. Destarte, o trabalho tem controlado cada vez mais a vida das pessoas, de modo que o seu tempo está sempre submetido à empresa, resultado também da flexibilização, que torna o tempo de trabalho mais flexível.

---

15 O autor utiliza o termo *panopticismo* se referindo ao *panóptico* de Jeremy Bentham que, conforme Foucault (1987), é uma espécie de laboratório de poder, ao passo que é um local em que se pode transformar o indivíduo, seu comportamento, “treinar e retreinar”. Em Venco (2009, p. 157), é utilizado o termo *panóptico eletrônico* para se referir ao monitoramento e controle dos trabalhadores/as a partir da gravação e escuta das ligações, que é compartilhada “por supervisores, auditores e clientes externos”.

Para Castel (2008), flexibilidade implica que trabalhadores/as fiquem à inteira disposição da empresa para atender às suas demandas, também possibilitando que a empresa faça contratações de outras pessoas para trabalharem em momentos de alta produção, terceirizando, disponibilizando condições precárias de trabalho e contribuindo para o desemprego, uma vez que a possibilidade de produzir com a quantidade mínima de pessoas e subcontratar sazonalmente impede a estabilidade de trabalhadores/as no emprego.

Dal Rosso (2017) chama a atenção para o sentido da expressão *flexibilidade*. Por possuir diversas nuances e por se manifestar em diversos modos de produção, torna-se inviável afirmar um conceito rígido para esse termo. Além do que foi conceituado por Castel (2008), a flexibilidade pode indicar horas extras, supressão de direitos, trabalhos em tempos parciais, entre outros, a depender da conjuntura econômica e social e do nível de desenvolvimento do capitalismo. Nessa perspectiva, ao empregar esse termo neste livro, pretende-se designar por flexível a “desconstrução do trabalho pela retirada de direitos”, “a distribuição das horas laborais”, a flexibilização dos horários, dos empregos, dos contratos e dos salários (Dal Rosso, 2017, p. 265).

O toyotismo, ao ultrapassar os muros das indústrias automotivas e alcançar, dentre outros, o setor de serviços, trouxe uma “nova” roupagem ao trabalho, revestida pelos velhos tecidos de outrora. A flexibilização, chave mestra da toyotização, tem caráter multifacetado. Está presente na diversidade da produção, mas também nos contratos e nas modalidades de terceirização e subcontratação do trabalho, além de ser exigência profissional o/a trabalhador/a ser flexível para atender

a todas as atividades exigidas. As formas de flexibilização, que estão presentes em todos os setores, são característica elementar das empresas de teleatendimento, cuja modalidade será desenvolvida nos capítulos 2 e 3. Além disso, a Reforma Trabalhista, que também será discutida mais adiante, vem regulamentar e aprofundar a flexibilização, tornando o cenário do trabalho no Brasil um palco para a intensificação da precarização do trabalho.

### 1.2.1 O Toyotismo no Brasil

No Brasil, segundo Prado Júnior (2004) e também Antunes (2009), há uma característica híbrida quando se trata dos modos de produção. Assim como a abolição dos escravos não ocorreu de forma simultânea, deixando ainda “acentuados traços escravistas”, com pessoas que “permaneceram à margem do regime legal de trabalho livre” (Prado Junior, 2004, p. 97), no capitalismo tardio brasileiro, taylorismo e toyotismo também se mesclaram, desregulamentando e superexplorando a força de trabalho.

O processo de industrialização brasileira passou por contextos econômicos e políticos diversos, tais como a ditadura, organizações sindicais, movimentos sociais, privatizações e abertura comercial. Para competir com o mercado externo, precisou reorganizar a produção, flexibilizando a linha de produtos. A indústria da Toyota, que se fortalecia no país em meados de 1950, consolidou o seu modo produtivo, adaptando-o à realidade do Brasil (Lima, 2006).

A pesquisadora Eurenice Lima (2006) analisou o estabelecimento de uma unidade da Toyota em São Paulo que, confor-

me a autora, permitiu um aumento satisfatório na produção. Sendo um modelo que faz parte de uma conjuntura internacional, dentro de um cenário globalizado, de abertura comercial e de produção horizontal, as relações comerciais entre os países e dentro deles também irá se basear na concorrência e na cooperação entre firmas fornecedoras (Pinto, 2006).

O Brasil precisou modificar a gestão organizacional e implementar tecnologia para o crescimento da produtividade, sendo a flexibilidade do trabalho, como nos outros países, um dos aspectos centrais do novo mundo produtivo. De acordo com Dal Rosso (2016, p. 51), a flexibilização no Brasil borra as fronteiras entre as formas “pré e pós-regulamentadas” de trabalho, sendo um dos pilares dos setores de serviço. Instituindo a mudança do discurso do trabalho colaborativo, num cenário de grande exército industrial, os/as trabalhadores/as tornam-se polivalentes para se manter no emprego, sobretudo submetendo-se a perdas de direitos trabalhistas, de forma consentida. O trabalho tem se intensificado a partir da tecnologia e das multitarefas, precarização esta travestida de um discurso ideológico de qualidade e de responsabilização do trabalhador pela produção (Lima, 2006; Pinto, 2006).

Segundo a pesquisa de Lima (2006), as pessoas trabalhadoras são submetidas a um treinamento pela Toyota, chamado integração, para que conheçam o modo de trabalho da empresa. O treinamento continua, após a efetivação do/a trabalhador/a na empresa, de modo que eles/elas possam conhecer todas as normas e procedimentos do local. Nesse processo, há a “domesticação do corpo e da mente” (p. 123) através de ginásticas obrigatórias, metas e diretrizes impostas pela empresa, que exaltam o trabalho em equipe e a ne-

cessidade de criação e desenvolvimento de tecnologias que valorizem o crescimento da indústria.

As pausas para o café são acrescidas na jornada de trabalho, com o intuito de descontar as porosidades. Assim, com vinte minutos a mais na jornada de trabalho, há um aumento substancial na produtividade, gerando excedente para a empresa. As equipes de trabalho são lideradas por uma pessoa que, seguindo a metodologia toyotista, incita trabalhadores/as a produzirem mais, utilizando como argumento o desemprego, por exemplo. Todas as pessoas, líderes ou não, precisam seguir os manuais da empresa, que ditam a sua conduta, também no que se refere ao campo emocional, não podendo, por exemplo, “reclamar ou demonstrar insatisfação na frente de seu grupo” (Lima, 2006, p. 135). Esses discursos ainda são bastante utilizados nas empresas, e na pesquisa que foi proposta para este trabalho foi possível perceber o impacto deles no campo subjetivo e da produção (capítulo 3).

A empresa também se mostrou desfavorável à sindicalização dos/as trabalhadores/as, o que acaba por ser um obstáculo para a organização da classe trabalhadora. Ainda assim, foi possível organizar greves na Toyota solicitando aumento salarial, ajuste dos benefícios e redução da jornada de trabalho. O modelo toyotista, devido à flexibilização, ultrapassou o ramo industrial e foi sendo adaptado para outros setores, como o de serviços (como exemplo temos as empresas de *telemarketing*), exigindo dos/as trabalhadores/as novos comportamentos (Pinto, 2006) e formas de gestão pessoal, a partir do controle do corpo, das emoções e da fala. Concomitantemente, o Brasil assistiu ao aumento do desemprego e a uma mudança no que se refere à classe trabalhadora, principalmente a partir das

privatizações na década de 1990. Passou-se a exigir pessoas com maior nível de escolaridade, ao passo que os salários foram sendo rebaixados devido ao aumento do contingente de pessoas sem emprego.

Com a revolução possibilitada pela tecnologia informacional, Ruy Braga (2009) discute o surgimento do infoproletário: o novo operário que se estabelece na era da informação, produzindo um trabalho imaterial, baseado na venda/troca de informações e de serviços. Mesclando os modos de produção taylorista, fordista e toyotista, temos o retorno do trabalho repetitivo, com controle constante por supervisores, metas e softwares, somado à elevação da competitividade e disseminação de um discurso motivacional e empreendedor, com salários baixos e condições precárias de trabalho. Nasce, assim, o infoproletariado.

### **1.3 O infotaylorismo e o operário informatizado: a expectativa do trabalho criativo e a volta do trabalho robotizado**

De fato, instrumento e máquina-ferramenta se inscrevem, ambos, nas formas de objetivação, pelo homem, do trabalho manual, do trabalho de manipulação da matéria. Ora, os novos meios informáticos de trabalho abrem uma nova era na história da humanidade: a da objetivação, pela máquina, de funções abstratas, reflexivas, do cérebro - não mais funções cerebrais ligadas à atividade da mão.

*(Lojkine, 1999, p. 63-64)*

Alí dentro você tem que ser uma máquina, tanto que as pessoas ali dentro elas falam pra você: “aí, se você não reter eu vou ter que te desligar”. Você desliga é uma máquina, você não desliga um ser humano.

*(Sony, 20 anos, ex-operador de teleatendimento)*



Com a inserção da tecnologia, iniciou-se, para Lojkin (1999), uma das maiores revoluções do trabalho e da história da humanidade. A internet e a telefonia transformaram o mundo das comunicações, ao passo que também a sociedade era reestruturada, sendo os “computadores, sistema de comunicação e programação genética (...), todos amplificadores e extensões da mente humana” (Castells, 2010, p. 69).

Conforme Manuel Castells (2010, p. XXVII), a revolução informacional que data de 1970 ampliou a fabricação e venda de telefones fixos e móveis. Com a internet, os aparelhos móveis ultrapassaram a venda dos fixos, ampliando, além do mercado dos aparelhos, os serviços prestados para os usuários, como planos e pacotes de internet. Com isso, alterou-se também a noção do tempo, permitindo que as pessoas tentem estar em vários lugares ao mesmo tempo por mensagens e ligações, pois “a disponibilidade de novas tecnologias de comunicação e transporte as estimula a correr atrás da miragem da transcendência do tempo” (p. XXVII).

Embora, para Lojkin (1999) e Castells (2010), a era da tecnologia da informação representasse uma ruptura no trabalho fragmentado e robotizado, possibilitando que as capacidades intelectuais dos/as trabalhadores/as fossem “força direta na produção” (Castells, 2010, p. 69), a atividade imaterial, resultante da produção de informações, conseguiu precarizar e intensificar ainda mais o trabalho.

André Gorz (2005), ao conceituar o trabalho imaterial, refere-se à inteligência dos/as trabalhadores/as, força de trabalho que é vendida para as empresas. Após o taylorismo/fordismo, todos os saberes adquiridos ao longo da vida das pessoas são apropriados pelo trabalho, sendo produtos comercializados

de acordo com o seu valor. Precisam, portanto, “produzir a si mesmos” (Gorz, 2005, p. 20), a partir do contexto social em que estão inseridos/as, definindo seu modo de ser e viver em sociedade. No entanto, esse produzir a si mesmo para agregar valor ao trabalho imaterial faz com que as pessoas fiquem submetidas a todo momento às exigências e controle do trabalho, não sendo possível diferenciar o uso do conjunto de suas capacidades dentro ou fora do ambiente de trabalho.

Embora Gorz (2005) proponha, em seus livros, o fim da centralidade do trabalho, ao contrário da perspectiva teórica defendida nesta pesquisa, é de suma relevância observar como trabalhadores na era informacional irão procurar se especializar para adquirir e se manter no emprego, embora tenham suas habilidades, segundo ele, ainda utilizadas de forma limitada.

Essa limitação, apesar da tecnologia e do discurso da estimulação da criatividade dos/as trabalhadores/as, tem levado à robotização do trabalho em setores como os de teleatendimento, tal como descrito pelo interlocutor Sony na entrevista realizada: “*você tem que ser uma máquina*”. Além da robotização, a flexibilidade e a intensidade são uma das principais características dos processos e das relações de trabalho nas empresas de teleatendimento.

A combinação entre racionalização científica, controle do tempo, atendimento à demanda do mercado, polivalência no trabalho, trabalho em equipe, informática e tecnologia fez das empresas de teleatendimento um dos principais modelos de flexibilização e intensificação do trabalho, atuando 24 horas por dia nos sete dias da semana, com carga horária de 6 ho-

ras diárias, marcadas por “agudo fluxo informacional” (Braga, 2009, p. 70).

O aumento expressivo da participação das mulheres no mercado de trabalho a partir de 1980 feminizou, principalmente, os setores de serviços, com destaque aos setores de teletendimento, que empregam, majoritariamente, mulheres, principalmente entre 18 e 25 anos. O acentuado crescimento do setor vem acompanhado pela precarização e desigual divisão sexual do trabalho, que, ao combinar os modos de produção, faz com que as mulheres possuam uma “rotina exaustiva e pesada” (Nogueira, 2011, p. 39). Além disso,

as ações são repetitivas e submetidas a um rigoroso controle por parte da empresa, o que pode gerar, muitas vezes, problemas de ordem física e psicológica. Dentro dessa rotina, diversos fatores de risco estão presentes para o adoecimento da trabalhadora, entre eles: ritmo alucinante de trabalho; ausência de pausas para recuperar o organismo; metas de produtividade desgastantes; movimentos repetitivos; pressão constante de supervisores com controle rígido do trabalho. [...] Portanto, os efeitos das precárias condições de trabalho nas empresas de *call center* afetam sobremaneira a saúde física e psicológica das trabalhadoras. (Nogueira, 2011, p. 39-40).

Vale destacar que esse “modo de produção” é denominado por Braga (2009, p. 66) como infotaylorismo, que possui em sua estrutura “contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade”. Os vários tipos de adoecimentos causados aos/às trabalhadores/as, com ênfase nos danos vocais, lesões por esforço repetitivo e transtornos psicológicos, para ganhar produtividade, alcançar metas e garantir o emprego, também são intensificados na medida que a competitividade é estimulada.

Para elevar a produtividade, incentivam a competitividade não só entre os/as trabalhadores/as, como também instauram um mecanismo de cobrança da própria pessoa com ela mesma, com suas capacidades de trabalho, da forma como controla suas próprias emoções. Essas internalizações de responsabilidade, de vigilância e de culpa, além do alto controle realizado pela empresa através das metas e dos/as supervisores/as, causam adoecimentos que se manifestam também em outras dimensões: violência doméstica, suicídio e dependência química (Cardoso, 2010).

A intensidade de trabalho, fantasiada de diversas roupagens e discursos, vai diminuindo o tempo de vida útil do/a trabalhador/a, que fica cada vez mais desgastado/a para viver com qualidade seus tempos de não trabalho. Nas entrevistas realizadas por Cardoso (2013), verifica-se a coerção realizada pela Volkswagen para que as pessoas aceitassem as novas formas de trabalho caso quisessem permanecer no emprego, e como o tempo de não trabalho vai sendo invadido pelas demandas da empresa, através, por exemplo, de ligações que ocorrem fora do expediente.

Entre outras diversas características, é necessário ressaltar que, embora sugados pelo trabalho em suas diferentes formas, homens e mulheres vão possuir tempos de não trabalho diferentes, dada a divisão sexual do trabalho e a inserção excluída das mulheres. Nesse sentido, além de formas de trabalho mais precárias, advindas principalmente da globalização, do crescimento do setor de serviços e do aumento da informalidade, há, conforme Neves (2013), uma divisão desigual do trabalho familiar, onde a mulher exerce ainda, majoritariamente, as funções reprodutivas, possuindo ainda menos tempo para

descanso e lazer. Além disso, assim como Dal Rosso (2008) diz que há modos de intensidade diversos no trabalho material e imaterial, há que se ressaltar que o trabalho reprodutivo realizado no âmbito doméstico, executado após uma jornada intensa de trabalho, não pago e necessário para a continuação do trabalho produtivo, pode aumentar consideravelmente a diminuição da vida útil de trabalho da mulher, uma vez que sua jornada é múltipla e intensa.

A tecnologia, portanto, submeteu as/os trabalhadoras/es a um trabalho mais intenso, invadindo os tempos de não trabalho e deixando-as/os ainda mais submissos às máquinas. Conforme relatado no diário de campo (capítulo 2), o que há é “*uma máquina programando um ser humano, não o contrário*”, ditando suas metas, desempenho e produtividade. O trabalho nos setores de teleatendimento é um exemplo emblemático de como os modos de produção se entrelaçam, de modo a intensificar o trabalho a partir da utilização do controle da subjetividade dos/as trabalhadores/as, aliado à repetição taylorista/fordista. É um setor que permite visualizar o desenho da nova classe trabalhadora do Brasil, que, no atual contexto, vive um momento de desmonte de direitos trabalhistas, com o *call center* sendo laboratório para esse processo.

## **2. O CALL CENTER COMO LABORATÓRIO DE PESQUISA: COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO, ROTATIVIDADE E A INSERÇÃO NO CAMPO**

Com o intuito de responder à problemática desta pesquisa e atender seus objetivos, foi realizada uma observação participante numa empresa de teleatendimento no estado de Goiás, na cidade de Goiânia. Para compreender as decisões que levaram à escolha deste objeto de pesquisa, será feito um resgate bibliográfico de autores/as que abordaram essa temática e, em seguida, uma discussão sobre como foi realizada a imersão no campo de análise.

Nesse sentido, este capítulo se inicia abordando as características das centrais de teleatendimento, a composição da força de trabalho e sua rotatividade. Em seguida, devido à alta quantidade de mulheres que trabalham como operadoras de teleatendimento, faz-se uma análise da feminização dessa ocupação e do trabalho emocional que é desempenhado. Para que se possa compreender o ambiente em que essas pessoas estão inseridas, será demonstrada a metodologia desta pesquisa e, a partir do que foi verificado em campo, somando-se às teorias abordadas, far-se-á a análise das entrevistas no capítulo posterior.

## 2.1 *Call center*: “eu tentava sempre lembrar que era temporário”<sup>16</sup>

Querem nos fazer robôs, mas somos humanos/a demais para isso.  
Tento não parecer um robô, mas tenho a impressão de que até  
meu sotaque está diferente quando falo.  
(Trechos do diário de campo, 19 mar. 2018; 3 abr. 2018)

Ao apresentar um breve histórico do *telemarketing* em sua pesquisa referente ao trabalho realizado no *call center*, Nogueira (2011) aponta que o objetivo inicial desse serviço nos Estados Unidos, em 1950, era de tirar dúvidas ou passar informações para as pessoas, como números de telefone. Posteriormente, em 1970, iniciaram-se as vendas por telefone e os serviços de atendimento ao consumidor (SAC). Quando esse serviço chegou ao Brasil em 1980, as operadoras de telefonia eram públicas e, com o intuito de aumentar as ligações, incentivaram o *telemarketing*, que foi utilizado para vender produtos, como, por exemplo, cartões de crédito.

Com a privatização das empresas de telefonia no Brasil, em 1990, consequência do neoliberalismo, que possui como algumas de suas características a flexibilização do trabalho e a desregulamentação de direitos, o setor de teleatendimento cresceu exponencialmente. A privatização da telefonia, somada à revolução tecnológica e informacional, possibilitou, de 1990 a 2000, o crescimento em 235% desse setor, que emprega, em sua maioria, mulheres e jovens em seu primeiro

---

16 Trecho da entrevista realizada com a ex-operadora de teleatendimento Bia, de 28 anos, quando foi questionado a ela: “Você já falou que se sentia uma verdadeira operária realizando o trabalho de operadora. Como mais você se sentia realizado esse trabalho? O que te vem em mente?”.

emprego, sendo importante dizer que essa ocupação é um “desdobramento” da ocupação de telefonista. Essas empresas possuem uma rotatividade elevada, de em média dois anos de trabalho por trabalhador/a (Nogueira, 2011).

A privatização do setor ocorreu com abertura à participação de capitais estrangeiros, o que possibilitou que multinacionais se integrassem ao mercado brasileiro. Além da expansão do setor de teleatendimento e do investimento estrangeiro no Brasil, o perfil dos/as trabalhadores/as também se alterou, aumentando a quantidade de pessoas mais jovens e com maior nível de escolaridade. Em relação ao salário, embora a média tenha se mantido após a privatização, “constata-se alteração na distribuição: aumentou o percentual dos que auferem salários mais baixos (até cinco salários mínimos) e decresceu o percentual dos que estão nas faixas salariais mais altas” (Guimarães, 2006, p. 153). A privatização trouxe, portanto, diminuição da faixa salarial, o que se acentua com a terceirização, conforme foi possível verificar no lócus de pesquisa. Há diferenças significativas entre a renda das pessoas que trabalham nos setores de teleatendimento que são da própria empresa e a daquelas em setores terceirizados.

Os/as trabalhadores/as que estão inseridos nas empresas de teleatendimento precisam lidar com serviços de tecnologia e, apesar disso, não deixam de vivenciar as características de trabalho típicas dos/as proletários/as e os traços das formas de trabalho anteriores. Com o incremento das tecnologias, temos a intensificação da extração da mais-valia, já que as ferramentas permitem executar mais trabalhos. Chamados de infoproletários por Antunes e Braga (2009), trabalham para um setor que movimentou mais de R\$ 45 bilhões em 2016, de



acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços.<sup>17</sup> É um ramo de serviços que tem se destacado na economia brasileira, sendo também uma das ocupações que mais empregam mulheres no Brasil.

O crescimento das empresas de teleatendimento no Brasil ocorreu, portanto, a partir das políticas neoliberais, como a privatização e a desregulamentação de direitos trabalhistas. A tecnologia da informação foi e continua sendo o braço direito das empresas de *call center*, ao passo que permite não somente a mensuração e controle da produtividade, como também a intensificação do trabalho realizado (Antunes, 2018; Nogueira, 2011).

Essas mudanças têm como consequência a precarização do trabalho realizado pelos/as teleatendentes, que, além de terem que realizar um serviço robotizado, desempenhar o trabalho emocional, tentar se adequar às pequenas pausas para comida/banheiro e ao pequeno espaço que lhes é destinado nos pontos de atendimento (PAs), precisam também ser flexíveis: uma pessoa “que toma conta de sua carreira, obtém qualificações, mostra-se polivalente e acumula mais tarefas a desempenhar” (Dal Rosso, 2017, p. 41).

Ademais, na ocupação de operador/a de teleatendimento, os/as trabalhadores/as precisam submeter seus corpos e vozes ao controle da empresa, o que dificulta que eles/elas expressem algum tipo de emoção ou tenham alguma conversa com os clientes que não seja o imposto pela organização, sendo que as emoções dos/as trabalhadores/as são moldadas

---

17 ABT - Associação Brasileira de Telesserviços. *A terceirização que já deu certo*. Março, 2017. Disponível em: <http://abt.org.br/a-terceirizacao-que-ja-deu-certo/>. Acesso em: 4 ago. 2017.

pela empresa ao fazer com que eles/elas incorporem as regras de comportamento da própria instituição. Assim, há uma tentativa de robotização dos/as operadores/as, pois todas as falas são pré-determinadas, além de terem que atender com “sorriso na voz”. Por “sermos humanos demais para isso”, os adoecimentos são inevitáveis: crises de ansiedade, depressão, lesão por esforço repetitivo (LER), gastrites, crises de pânico, entre outras, que foram relatadas pelas pessoas entrevistadas, devido à intensificação desse trabalho, já que o crescimento do setor de serviços traz outras formas de intensificação que se diferem das utilizadas nas indústrias na época taylorista, fordista e toyotista.

Se, anteriormente, era preciso disciplinar os corpos para seguirem a mesma cadência das máquinas e para que atingissem as metas impostas, levando à fadiga e, conseqüentemente, causando acidentes e doenças, no trabalho informatizado, em que são utilizados computadores, celulares e internet, a intensificação ganha nova roupagem e vai para além dos tempos de trabalho, invadindo os outros tempos de vida dos/as trabalhadores/as e suas relações sociais (Dal Rosso, 2008).

No setor de serviços, o domínio dos tempos de trabalho nos outros momentos de vida das pessoas ocorre para além do serviço não pago de responder e-mails, mensagens e atender ligações fora do expediente laboral, devido à flexibilização do tempo de trabalho, em que as jornadas são modificadas de acordo com a necessidade da empresa. Isso também pode ocorrer devido ao contrato intermitente,<sup>18</sup> aprovado pela Reforma Tra-

---

18 “Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador, exceto para os aeronautas, regidos por legislação própria” (BRASIL, 2017, art. 443, §3º).

balhista em 2017 (Lei 13.467, de 07/2017), em que as pessoas têm de ficar à disposição do empregador que irá utilizar da força de trabalho a qualquer instante. Nesse sentido, o tempo de vida dos/as trabalhadores/as fica desregulado por ficar condicionado aos tempos de trabalho, sobre os quais não possui controle, afetando não somente as suas relações sociais, como dito acima, mas dificultando sua formação e qualificação profissional (BRASIL, 2017; Cardoso, 2013; Cesit, 2017).

Consequentemente, como pode ser constatado nas entrevistas realizadas, as pessoas acabam contraindo mais doenças devido ao ritmo exaustivo de trabalho, que se manifestam não só fisicamente, como também no campo psicológico. Isso ocorre porque, além de borrar as fronteiras entre os tempos de trabalho e não trabalho, o setor de serviços demanda das pessoas um intenso trabalho intelectual e emocional, sugando, assim, mais trabalho e atingindo maiores níveis de intensificação. Essa demanda é exigida nas centrais de teleatendimento, extraíndo dos/as trabalhadores/as os componentes “intelectual, emocional e relacional” (Dal Rosso, 2008, p. 39).

Na pesquisa realizada por Rosenfield (2009), as entrevistas demonstraram que não é possível deixar as emoções na empresa, reforçando o fato de que não existe a possibilidade de separar de si mesmo/a as emoções que são formadas no trabalho, mas que, ao contrário, elas são fixadas no corpo e constituem um tipo de violência, ao passo que, conforme Soares (2016, p. 50), violam a integridade psicológica e emocional desses/as trabalhadores/as, estrangendo-os/as a agir em desacordo com a sua vontade, atingindo “a alma, a mente, o self, a identidade e a existência social”. Esses fatores, somados às consequências físicas e psicológicas relatadas anterior-

mente, contribuem para a alta rotatividade do setor, conforme os dados extraídos da base de dados CAGED<sup>19</sup>/MTE (2018), que permite visualizar a quantidade de pessoas que são admitidas e demitidas do setor:

**Tabela 1 – Total de pessoas admitidas e demitidas na ocupação de operador/a de telemarketing segundo o sexo – Brasil (2004-2018)**

Ano	TOTAL DE ADMITIDOS/AS		TOTAL DE DESLIGADOS/AS		SALDO (ADMITIDOS MENOS DESLIGADOS)	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
2004	36633	86156	24696	58999	11937	27157
2005	56767	132610	44887	101055	11880	31555
2006	62184	149170	52000	119460	10184	29710
2007	73241	185966	62042	149058	11199	36908
2008	84809	238466	73351	195561	11458	42905
2009	79423	217845	75773	207540	3650	10305
2010	89837	277164	79707	230933	10130	46231
2011	110406	338011	100792	307424	9614	30587
2012	106156	311298	100167	297220	5989	14078
2013	113164	318230	104176	299177	8988	19053
2014	124180	329721	109103	305507	15077	24214
2015	122161	294570	114355	301105	7806	-6535
2016	100551	216483	94191	226781	6360	-10298
2017	93407	205973	90340	209800	3067	-3827
2018	86442	197985	81219	192964	5223	5021

Fonte: Elaboração própria, a partir do Dardo-CAGED/MTE 2018.

19 “O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) foi criado como registro permanente de admissões e dispensa de empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). É utilizado pelo Programa de Seguro-Desemprego, para conferir os dados referentes aos vínculos trabalhistas, além de outros programas sociais” (CAGED, 2015).

A partir de 2004, ano disponibilizado pela base de dados do CAGED/MET (2018), até o ano de 2018, é possível verificar uma alta inserção de pessoas na ocupação de operador/a de *telemarketing* (CBO<sup>20</sup> 4223<sup>21</sup>), com destaque para o ano de 2014, em que foram contratadas mais pessoas no setor. Os anos de 2014 e 2015 no Brasil foram marcados por um alto índice de desemprego, chegando a 8,5% em 2015, além do fato de as pessoas perderem o poder de compra, já que a inflação chegou a 10% no final desse mesmo ano. O PIB caiu 3,8% no final de 2015, maior queda já registrada desde 1996. Os anos de 2015, 2016 e 2017 foram períodos em que o saldo de pessoas empregadas como operadoras de *telemarketing* diminuiu consideravelmente, considerando o número de pessoas admitidas menos o número de pessoas demitidas na ocupação. O saldo de mulheres, no entanto, ficou negativo, o que implica que esse grupo foi mais atingido que o dos homens, que mantiveram o saldo positivo nas contratações. Embora seja uma ocupação em que a maioria das pessoas trabalhadoras sejam mulheres, no período de 2015 à 2017, enquanto a quantidade de homens empregados no setor se manteve positiva, mulheres deixaram de ser contratadas quando houve queda da receita do setor. São as mulheres, conforme o IBGE (2018b), que representam o

---

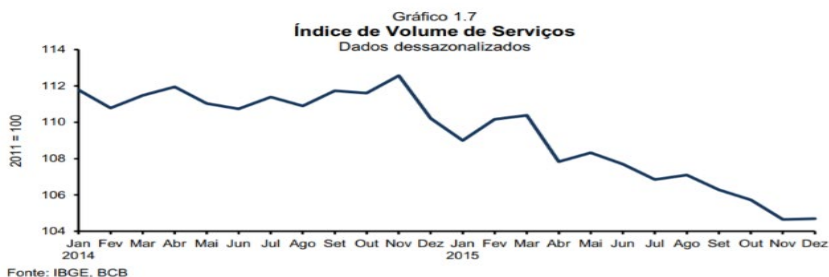
20 O Cadastro Brasileiro de Ocupações, CBO, que reconhece as ocupações existentes no Brasil, teve a sua primeira formulação em 1971, por meio da Organização das Nações Unidas – ONU e da Organização Internacional do Trabalho – OIT. É de uso obrigatório nos registros trabalhistas, além de ser ferramenta para mensurar emprego, desemprego, entre outros dados referentes às ocupações (MTE, 2017).

21 A família ocupacional 4223 é composta por todas as ramificações das atividades de operador/a de *telemarketing*, sendo elas: operador/a de *telemarketing* receptivo, ativo, suporte técnico, híbrido, ativo e receptivo, bilíngue, especializado, operações híbridas e apoio (MTE, 2017).

perfil das pessoas desocupadas no Brasil, representando, nesse sentido, o grupo mais afetado pelo desemprego.

Embora tenha ocorrido queda na receita real do setor de serviços, os setores ligados à comunicação e à informação foram os que demonstraram “o resultado mais favorável no ano” (Banco Central, 2015, p. 25):

Figura 1 - Índice de Volume de Serviços<sup>22</sup> - Brasil (2015)



Fonte: Banco Central (2015) - Relatório Anual.

A queda do Índice de Volume de Serviços se deve à baixa produtividade apresentada pelos setores de transportes (-9%) e outros serviços. O ano de 2015 também registrou um crescimento de pessoas autônomas, sendo necessário considerar que aproximadamente nove milhões de pessoas não conseguiram encontrar emprego de carteira assinada, segundo a taxa de desocupados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) contínua de 2015 (IBGE, 2018c).

É preciso considerar ainda que existem pessoas que trabalham como operadores/as de teleatendimento sem carteira assinada, através de contratos, ou como *freelancer*, sem nenhum vínculo empregatício. Outro aspecto importante de

<sup>22</sup> O volume de serviços corresponde à receita real do setor, considerando a inflação.

ser mencionado diz respeito à quantidade de pessoas que são desligadas de uma empresa de *call center* e vão trabalhar em outras empresas do mesmo setor. Desse modo, as pessoas admitidas e demitidas podem se repetir no mesmo ano e/ou em anos diferentes na tabela 1 apresentada.

Apesar do crescimento registrado de pessoas admitidas e demitidas no setor de 2011 a 2015 (tabela 1), a partir de 2016 é possível verificar uma queda no número de pessoas contratadas, sendo de -0,4% a queda registrada no setor relacionado à comunicação e informação, atingindo -1,4% em 2017 (IBGE, 2018a). Segundo o instituto, esse foi o resultado mais negativo desde 2011, o que pode ser explicativo para a queda das pessoas admitidas, cuja quantidade retrai e se aproxima dos números de 2010.

No entanto, além dos fatores econômicos, outras questões, como afirmado anteriormente, precisam ser consideradas quando se trata de setores com alta rotatividade, como é o caso das empresas de teleatendimento. Conforme o estudo realizado por Fernanda Aguilera e Edimeire Rocha (2016), nessas instituições a quantidade de pessoas que são admitidas e demitidas está diretamente relacionada com o trabalho que é realizado:

Entende-se que a rotatividade nesse setor surge como resposta à insatisfação dos funcionários com as oportunidades oferecidas pelas empresas. E essa insatisfação pode ser resultante da percepção do teleatendente de que sua atividade é robotizada, mecanizada, priorizando processos estáticos de atendimento e manuais de comportamento, em detrimento de seu saber e seus conhecimentos. Dessa forma, o trabalho em *call center* apresenta-se para o operador de forma despersonalizada, ritualística, repetitiva e desgastante física, psíquica e emocionalmente, uma

vez que as empresas não restringem as normas a aspectos processuais de atendimento, como também controlam o tempo de maneira opressiva. Assim, o operador tem seu tempo de uso do banheiro controlado, bem como seu tempo de refeição, o que resulta em uma alimentação inadequada, potencializando riscos à saúde. E fora os riscos com a má alimentação, as doenças relacionadas ao trabalho são enxergadas como deficiência individual do trabalhador, quando na verdade são próprias de um trabalho robotizado, com intenso uso da fala e da audição. Tudo isso aliado ainda a uma profissão sem grandes perspectivas de crescimento. (Aguillera; Rocha, 2016, p. 388).

De acordo com Rosenfield (2009, p. 178), para não terem grandes custos com a alta rotatividade do setor, algumas empresas de teleatendimento fazem treinamentos com pessoas sem fazer a contratação, deixando-as em uma lista de espera. Quando surge a vaga, eles/elas são contratados/as, substituindo o/a teleatendente que, devido ao esgotamento, sai em busca de outro emprego, “mesmo que seja em outra empresa de *telemarketing*”.

Essas condições de trabalho são vivenciadas principalmente pelas mulheres, que, como pode ser verificado na Tabela 1, são as pessoas que mais são admitidas nesse setor. Quais seriam os fatores condicionantes para que as mulheres representem a maior parte das pessoas nessa ocupação? É importante analisar a feminização desse setor, cujo trabalho precarizado e intensificado tem atingindo, em especial, as mulheres.

As condições desse trabalho serão analisadas de forma mais aprofundada para que se possa compreender mais nitidamente o ambiente em que essas pessoas trabalhadoras estão inseridas.



## 2.2 A feminização dos setores de *call center*

O que eu pude perceber, a mulher tinha mais facilidade de tá abordando os clientes e tal do que os homens. A grande maioria é, porque lá, eles tinham uma meta de premiação e tal, e por incrível que pareça, as mulheres conseguiam mais cumprir essas metas do que os homens, então elas tinham mais uma facilidade de tá abordando o pessoal do que os homens.

(*Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento*)

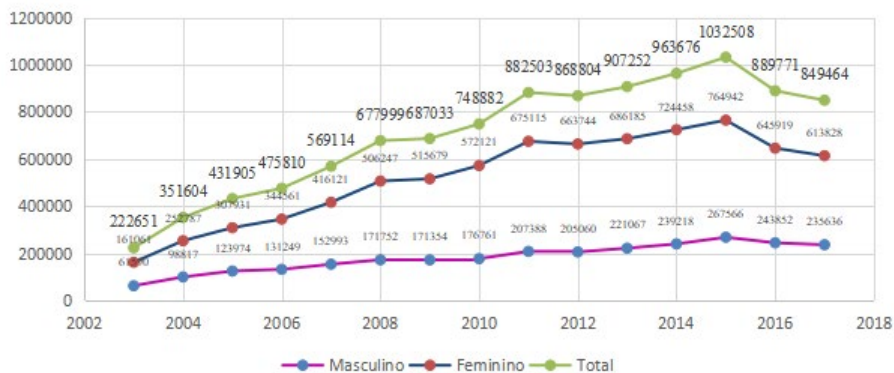
Cláudia Nogueira (2011), em *O trabalho duplicado*, faz uma importante reconstrução da inserção da mulher no mundo do trabalho assalariado. Embora, por um lado, temos a conquista da remuneração e de funções outrora reservadas aos homens, do outro temos a desvalorização através da naturalização de habilidades consideradas femininas, além da acumulação de trabalhos reprodutivos, como o doméstico e o de cuidados.

Quando ocorre a feminização, caso das ocupações de docentes e de teleatendimento, por exemplo, há uma via de pelo menos dois sentidos: emancipação feminina e precarização do trabalho. A desqualificação do trabalho ocorre na medida que as características desejadas para a execução das atividades são consideradas como naturais e, portanto, não como competências. A participação das mulheres no mercado de trabalho tem sido relevante no sentido de proporcionar maior possibilidade de autonomia (Gonçalves; Tosta, 2014), no entanto, as desigualdades vão sendo recriadas e reforçadas, ao passo que existem obstáculos que impedem não apenas a ascensão profissional, como também a atribuição de um papel secundário à força de trabalho feminino e, consequentemen-

te, menores salários para as mulheres (Abramo, 2010; Neves, 2013; Yannoulas, 2013).

Conforme pode ser observado no gráfico que segue, elaborado a partir dos dados extraídos da base de dados Dardo da Rais/MTE (2018), a quantidade de mulheres empregadas na ocupação de operador/a de telemarketing, de 2003 a 2017, representou mais de 70% em todos os anos.

**Gráfico 1 - Total de operadores/as de telemarketing segundo o sexo – Brasil (2003-2017)**



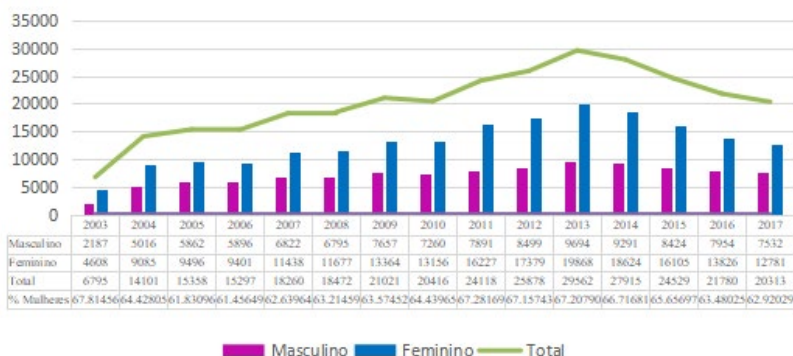
Fonte: Elaboração própria, a partir do Dardo-Rais/MTE 2018.<sup>23</sup>

Na cidade pesquisada, Goiânia, a média de mulheres na ocupação de 2003 a 2017 é de 65% (gráfico 2), o que demonstra que o local segue a mesma tendência nacional de feminização da ocupação. Conforme a pesquisa de Selma Venco (2009),

<sup>23</sup> Para a extração dos dados no Dardo-Rais (MTE/2018), foram consideradas para os gráficos 1 e 2 todas as pessoas que foram admitidas como operadoras de telemarketing. Devido à rotatividade do setor, foi necessário considerar todos os dados dos anos pesquisados, sendo selecionado na base de dados o valor “todos” e não somente as pessoas com vínculos ativos em 31/12, pois, ao serem consideradas apenas as pessoas nesse período, não seria possível verificar quantas foram admitidas durante os períodos analisados.

as mulheres são contratadas devido a atributos considerados próprios do gênero, como paciência para ouvir e delicadeza, e também porque as pessoas teriam preferência pela voz feminina, enquanto homens teriam dificuldade em serem subordinados. Ademais, as mulheres, conforme entrevistas realizadas por Venco (2009, p. 161), quando mais velhas, imporiam respeito nas equipes compostas, em geral, por pessoas mais jovens, além de terem que “provar à família e a à sociedade sua capacidade de articular as vidas privada e profissional. Assim trabalhar com mais responsabilidade e afincó”.

**Gráfico 2 - Total de operadores/as de telemarketing segundo o sexo - Goiânia (2003-2017)**



Fonte: Elaboração própria, a partir do Dardo-Rais/MTE 2018.

*A priori*, a suposição era de que as mulheres eram a maioria dos/as operadores/as porque haveria uma preferência de gênero por parte da empresa, já que faz parte do imaginário social um papel de mulher que possuiria, “naturalmente”, maior facilidade para lidar com as pessoas, além da docilidade, controle emocional, entre outros. Embora não seja possível descartar essa possibilidade, existe outra hipótese que foi construída

através da experiência de campo, que se fundamenta na característica do exército de reserva disponível para a contratação.

O serviço de teleatendimento, por ser precário, intenso, repetitivo, mal remunerado, entre outras características anteriormente citadas, é considerado por muitas pessoas como um emprego de passagem (Nogueira, 2011), o que permite que as empresas possuam vagas em aberto sempre e, por isso, façam muitas contratações. De acordo com as pessoas entrevistadas, procurar emprego no *call center* é uma garantia de inserção no mercado de trabalho:

Eu não tinha experiência em nada, eu queria ganhar experiência em alguma coisa. Num momento de desespero, morando na casa dos outros, tendo que sair imediatamente, não tinha dinheiro, não tinha nada, o que que eu ia fazer? Eu vim pra cá porque eu tava desesperada pra arrumar um serviço e aí eu arrumei, mas foi realmente um momento de desespero, tanto que num dá, eu tô ficando louca e eu sei nesse momento que eu só tô preparada pra sair porque eu não vou ficar desamparada. Eu consigo ver um mar de opções que eu não via antes de entrar aí porque eu tava desesperada, tava cega de desespero e eu entrei. Mas agora eu tô vendo opções que eu não via antes e que tavam aqui já e eu não via antes, porque eu tava cega. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Olha, é, eu tive vários familiares que trabalham com *call center* há anos, então a visão que eu tinha é que era muito estressante mas que era uma forma de entrada fácil pro mercado, conseguia ter uma renda mínima para você se sustentar e dependendo do quão bom você fosse, você conseguiria bater as metas. Mas seria um salário mínimo, seria realmente um trabalho do proletário né?! Essa é a imagem que eu tinha do *call center*, que era estressante mas que era pra quando você precisasse era a melhor porta de entrada para você garantir sua sobrevivência. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Embora o salário seja o mínimo, com a possibilidade remota de variação, ter a carteira assinada e possibilidades de crescimento são atrativos para jovens trabalhadoras e trabalhadores, permitindo a construção de uma identidade no mundo do trabalho formal. Outro fator referente à hipótese levantada é que, mesmo se a procura fosse igual em relação a homens e mulheres, faz-se importante mencionar que as trabalhadoras do local de pesquisa acreditavam ter habilidades e/ou facilidades devido ao gênero, já que são formadas numa sociedade patriarcal que dissemina essa construção social.

Outra importante consideração é que, no trabalho de teleatendimento, o contato não é face a face e, sim, voz a voz, o que permite que esse setor absorva a força de trabalho rejeitada ou marginalizada pelo mercado, devido a preconceitos de raça, gênero, orientação sexual, classe, entre outras características, como tatuagens, *dreads*, *piercings* etc. As duas maiores empresas de teleatendimento em Goiânia têm programas de combate ao preconceito e incentivo ao respeito à diversidade, além de permitirem o uso do nome social,<sup>24</sup> o que reforça a identidade e a sensação de acolhimento e respeito. Pessoas homossexuais e transsexuais, conforme Venco (2009, p. 162), assim como as mulheres, “são privilegiadas no momento da contratação”. Conforme a pesquisa da autora,

---

24 O nome social é o nome que as pessoas preferem ser chamadas, que se difere do nome registrado em seus documentos pessoais. Geralmente, é utilizado por pessoas transsexuais. Nas empresas que permitem o uso do nome social, as pessoas podem escolher o nome pelo qual querem ser chamadas e, na empresa em que foi realizada a observação participante, a identificação com o nome era impressa no crachá e também era registrada nos sites de interação entre o/a trabalhador/a e a empresa.

Essa visão é compartilhada pela gerente de recursos humanos de uma das empresas pesquisadas, que considera o setor como uma forma concreta de essas pessoas se sentirem mais “protegidas” e poderem se “esconder” atrás de um telefone, o qual atual como um anteparo social que oculta os que se sentem ou realmente são, de alguma forma, discriminados na sociedade. A empresa emprega alguns transexuais, cuja produtividade é elogiada pela gerência, posto que apresentam compromisso com o trabalho e assiduidade superiores aos da média dos funcionários. (Venco, 2009, p. 163).

Se a empresa absorve a força de trabalho disponível para executar as atividades precarizadas do setor, qual seria o perfil dessa mão de obra? De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018d), os desempregados são, em sua maioria, mulheres, jovens, negras e pardas, com baixa escolaridade. A pesquisa de Braga (2009) realizada em duas empresas que são referência em *call center*, confirma o perfil das pessoas empregadas na ocupação de teleoperador/a, sendo 68% mulheres, 64% entre 18 e 29 anos e 65% que haviam concluído o ensino médio.

Vale dizer que, conforme os dados levantados nesta pesquisa, a trajetória pessoal e profissional das pessoas entrevistadas tem demonstrado que as/os operadoras/es que permanecem por mais tempo nessas empresas tiveram, anteriormente, trabalhos mais precários e menos reconhecidos do que o de teleoperador/a, levando a um sentimento de valorização do emprego:

Disse que as pessoas ficam falando que é ruim trabalhar em *call center*, mas que *stress* é relativo. Que onde trabalhava antes, sofreu tanto que adquiriu depressão. Uma outra colega comentou que uma moça que trabalha lá falou para ela que não dá para ganhar bem na retenção, que é muito difícil. Mas depois afirmou:

“Mas depende da pessoa né, tem que esforçar muito”. Falou que não via a hora de começar logo a trabalhar. [...] Nas conversas na hora do trabalho, é normal sempre soltarem falas assim: mas ainda bem que temos trabalho; ainda bem que consegui pegar o ônibus; pelo menos. (Trechos do diário de campo, 15 mar. 2018; 14 mar. 2018).

Assim, a permanência no emprego irá depender não só da trajetória, como também das novas possibilidades de trabalho. A alta rotatividade do setor interfere na constituição da identidade dessas trabalhadoras, por ser considerado um emprego de transição. É, assim, um modo de ser inserida no mercado de trabalho, mas não de forma permanente. Consequentemente, há uma falta de identificação com a atividade realizada. Ademais, embora a maioria das pessoas na operação sejam mulheres, os cargos de supervisão possuem, conforme entrevistados/as, mais homens, o que reforça a ascensão masculina para cargos de chefia, de comando, tal como apresentado por Nogueira (2011) e Braga (2009).

De acordo com Ruy Braga (2009), o taylorismo intrínseco à atividade realizada pelas/os trabalhadoras/es permite o aumento da produtividade a partir do esgotamento de um/a profissional considerado/a autômato/a, tendo como consequência o desgaste físico, emocional, causando problemas como LER (lesão por esforço repetitivo), vertigens, entre outros, e aprisionando “a força espiritual do trabalho” (p. 72).

O controle emocional, a supressão e expressão de sentimentos de acordo com as necessidades da atividade no teleatendimento constitui uma violência (Soares, 2016), pois as pessoas se anulam para ser parte da empresa. Essa violência ocorre devido ao que Arlie Hochschild (2003) denominou de trabalho emocional, que é exigido das pessoas trabalhadoras,

mas que é invisibilizado e, portanto, não pago, apesar das conseqüências serem vivenciadas pelos/as trabalhadores/as, deixando marcas que podem perdurar por toda a vida.

### 2.3 O trabalho emocional

Gasta na fábrica, às vezes até o limite extremo, o que tem de melhor dentro de si, suas faculdades de pensar, de sentir, de se mexer; gasta-as, pois está vazio quando sai; e no entanto não pôs nada de si próprio no seu trabalho, nem pensamento, nem sentimento, nem mesmo, senão em mínima medida, movimentos determinados por ele, ordenados por ele tendo em vista um fim determinado. Sua própria vida sai dele sem deixar marca nenhuma ao seu redor.

*(Weil, 1996, p. 165)*

Para Soares (2016), mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, a distribuição dos postos ainda é desigual para homens e mulheres. Conforme Santos (2016), pressupõe-se que em um mercado em que supostamente são dadas as mesmas oportunidades e remuneração para homens e mulheres, a depender de sua produtividade e não do gênero, que os mesmos ocupassem as mesmas posições no modelo de regressão feito pelo autor. Todavia,

mais do que o confinamento em determinados segmentos ocupacionais envolvidos pela ideologia da feminilidade, da sensibilidade e do cuidado, que é um problema, sem dúvida, fundamental para pensar a situação das mulheres no mundo do trabalho, as recompensas imensamente desiguais que mulheres e homens recebem na execução de atividades laborais semelhantes é o fator de maior peso na determinação da desigualdade entre homens e mulheres de forma geral, e reflete na disparidade entre as mulheres brancas e os homens brancos. (Santos, 2016, p. 134).



Continuando com o autor, faz-se necessário ressaltar que essas disparidades atingem ainda mais a população negra, incorporando nuances diferentes que vão incrementar a desigualdade, como, por exemplo, os gargalos ainda encontrados no acesso à educação e a determinados tipos de ocupações (Santos, 2016). Para Arlie Hochschild (2003), há um custo para a emoção no trabalho, que implica no grau em que ele afeta a própria capacidade de sentir das pessoas. Diferentemente das profissões dos artistas, por exemplo, que recebem por sua performance de atuação, nas empresas privadas o resultado é um estranhamento entre a separação da pessoa e de seus sentimentos, e o não pagamento por esse desempenho emocional. Em um mesmo setor, é possível que sejam desempenhados diferentes tipos de emoções, a depender do tipo de serviço requisitado: se a empresa deseja fidelizar clientes, é necessário simpatia, cortesia e paciência; se precisa receber, é preciso ter uma voz de comando mais forte, saber controlar as emoções para não se impactar com as reações dos clientes, saber como negociar com diferentes tipos de pessoas etc.

Hochschild (2003) verificou que, no trabalho emocional, existem três características em comum: 1) há o contato face a face ou voz a voz; 2) o/a trabalhador/a precisa produzir um estado emocional em outra pessoa, como medo ou gratidão; e 3) são trabalhos que requerem treinamento e supervisão para serem controlados. Para a autora, a administração das emoções pode criar sentimentos e há dificuldade em resgatar as verdadeiras emoções, que acabam por ser submetidas a um controle. Há um distanciamento entre o que se sente e o que se deve sentir (Bonelli, 2003). Conforme Hochschild, o trabalho emocional é exploração na medida que produz valor, mas

é menos remunerado que outros tipos de ocupações (Polletta; Tufail, 2015). Nessas funções, as pessoas atuam sobre si mesmas para conseguir expressar o sentimento adequado para cada situação, de forma que “o sorriso e os sentimentos são expropriados do indivíduo e passam a pertencer à organização” (Bonelli, 2003, p. 361).

Na pesquisa de Tufail e Polletta (2015) em agências de liquidação de dívida, verificou-se que as mulheres eram contratadas devido à sua suposta capacidade de mudar rapidamente de uma emoção para outra, característica considerada como essencial no ato das negociações. Tanto empregadores quanto colegas de trabalho do gênero masculino viam as mulheres como dotadas de uma habilidade natural devido a uma grande performance emocional, que permitiria um ótimo resultado nas negociações.

Os homens, em contrapartida, eram destinados às funções de consultoria, que exigiam mais técnica, pois, segundo os pesquisados, eles possuiriam dificuldade em suprimir a raiva e não conseguiriam fechar bons negócios. As mulheres, ao contrário, eram vistas como capazes de expressar sentimentos sem necessariamente sentir, executando um trabalho psicologicamente mais desgastante e não recebendo por isso, dada a sua suposta capacidade natural. Elas, todavia, informaram que as emoções externalizadas eram sentidas, não havia como se distanciar, mas logo eram substituídas por outras e, assim, sucessivamente.

Diante do exposto, verifica-se que, conforme Soares (2016, p. 43), “as emoções são corporalizadas (*embodied*), implicando assim em uma mudança corporal”, sendo “uma manifestação interna que gera uma manifestação exterior”. Nesse sentido,

pode-se dizer que o trabalho emocional causa violência psicológica, ao passo que viola a integridade psíquica da trabalhadora, fazendo-a agir em desacordo com a sua vontade.

Em Piscitelli (2009), quando a autora traz a trajetória dos movimentos feministas, iniciando com os movimentos do final do século XIX, até anos mais recentes, é possível verificar que a reivindicação de direitos iguais e a negação da naturalização do papel da mulher continuam atuais. Embora muitas conquistas tenham sido realizadas, as opressões têm assumido tonalidades distintas, o que é nítido na frase de Hirata e Kergoat (2007, p. 600): “tudo muda, mas nada muda”.

De acordo com Antunes (2009, p. 105), o trabalho das mulheres foi incorporado às empresas principalmente em seu modo “precarizado e desregulamentado”. Ainda que se tenha assistido a um grande aumento da força de trabalho feminina no mercado de trabalho, mantêm-se as velhas desigualdades salariais e de ocupação, destinando aos homens as ocupações de prestígio e melhores salários (Hirata; Kergoat, 2007).

As funções destinadas às mulheres são as que requerem expressões consideradas características femininas, tais como calma, atenção, delicadeza, que não são tidas como competências profissionais, mas atributos naturais, e que, portanto, não geram nenhum valor (Freitas, 2016). Tais características são exigidas, conforme a pesquisa realizada, de homens e mulheres, embora sejam elas as que mais predominam no setor. Para tentar analisar o motivo da feminização e compreender o modo de trabalho emocional e híbrido realizado nos setores de teleatendimento, foi feita uma imersão no campo de pesquisa, que, aliada às entrevistas e dados quantitativos, possibilita uma análise mais profunda do setor.

## 2.4 Metodologia

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada a reunião e análise de dados quantitativos e qualitativos, bem como levantamento da bibliografia específica, através da qual foi possível verificar os estudos realizados e, assim, ampliar os referenciais teóricos. Conforme já demonstrado no decorrer do texto, também foram levantados dados de órgãos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD e PNAD Contínua, do Banco Central, da RAIS - Relação Anual De Informações Sociais - RAIS e CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, que são do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.<sup>25</sup>

A face qualitativa da análise foi constituída à luz da observação participante e de entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram maior proximidade e interação com o objeto de pesquisa. A observação participante, conforme Castro *et al.* (2017, p. 727), possibilitou uma análise “mais profunda, de episódios, comportamentos e atitudes que, apenas investigados de um ponto de vista exterior poderiam permanecer obscurecidos”. Através desse método, me inseri no local de pesquisa para analisar os comportamentos, ações e reações nas relações sociais, como elas se constroem e se reafirmam. Assim como Simone Weil (1996) e Michel Burawoy (1979), a proposta foi analisar a

---

25 De acordo com a Medida Provisória nº 870 e o Decreto 9.660/19, publicados em 1 de janeiro de 2019, os Ministérios e Órgãos da Presidência da República foram alterados, excluindo-se alguns ministérios, dentre eles, o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, cuja competência foi atribuída ao Ministério da Economia (BRASIL, 2019).

condição dos/as teleatendentes para além das teorias e vivenciar, com eles/elas, a forma de trabalho.

Esse método foi assim nomeado por Florence R. Kluckhohn, de acordo com Haguette (1987). No artigo publicado por Kluckhohn (2018),<sup>26</sup> a autora confirma a criação do método e o sucesso que autores/as da Sociologia e da Antropologia têm ao aplicá-lo. Embora o estudo tenha sido realizado numa comunidade e a pesquisadora tenha se inserido de forma transparente, ela traz importantes considerações a respeito da metodologia utilizada. Ela a conceitua como um compartilhamento de tarefas, de modo consciente, do/a pesquisador/a com um “grupo de pessoas”, participando, se preciso, dos “interesses, sentimentos e emoções” (p. 29), cabendo ao cientista decidir se o método é possível ou não e se a sua presença deve ou não ser revelada ao grupo. Para a autora,

este método permite acesso a dados sobre as situações habituais em que os membros da comunidade se encontram envolvidos. A possibilidade de um amplo e coerente corpo de informações desta espécie é peculiar ao método em questão porque, se o investigador procura obter informações por entrevista direta, questionário, ou “história de vida”, está criando situações especiais e não participando daquelas que surgem dentro do próprio grupo. Entrevistar indiretamente enquanto se ajuda uma mulher a lavar roupa é muito diferente de entrevistar diretamente na sala de visitas dessa mulher ou no escritório temporário do entrevistador. Mesmo se as respostas às perguntas forem as mesmas, o que é duvidoso, o que alguém observa está longe de ser o mesmo. (Kluckhohn, 2018, p. 34).

---

26 Versão abreviada de manuscrito publicado em *Sociologia* - Revista didática e científica, v. 8, n. 2, 1946.

Nesse sentido, essa metodologia, segundo a autora, possibilita informações mais fidedignas do que entrevistas ou perguntas realizadas diretamente. A coparticipação no local da pesquisa permite, a partir da interação, diálogos e comportamentos que não estão sujeitos a contaminações devido à posição entre pesquisador e pesquisado e, portanto, a manipulações de respostas.

Teresa Maria Frota Haguette (1987), ao tratar das metodologias qualitativas na Sociologia, diz que a observação participante permite a visão, análise e percepção de elementos que seriam impossíveis de serem percebidos de outra forma. No entanto, embora seja uma maneira de verificar as relações entre as pessoas do grupo, suas interações e os sentidos da ação, existem dicotomias que podem permear o campo de pesquisa.

A decisão de revelar ou não a presença no grupo pode ter diferentes impactos. Caso o/a pesquisador/a se manifeste, os comportamentos das pessoas observadas podem ser alterados, pois há uma pessoa externa interferindo no local. Por outro lado, caso a presença não seja revelada, as percepções do/a pesquisador/a quanto ao objeto de pesquisa podem ter alterações devido às relações que tem com as pessoas do grupo. Por não ser uma metodologia muito estruturada, pois não “supõe nenhum instrumento científico para direcionar a observação”, fica o/a investigador/a responsável pelo êxito ou não da imersão no lócus de pesquisa. Haguette (1987, p. 68) chama a atenção para as ameaças que podem interferir na metodologia, sendo elas

- 1) o viés sociocultural do observador, ou seja, o viés de partilhar a perspectivas e valores de sua própria cultura de seu tempo e de seu meio com o desempenho do papel de pesquisador; 2) o

viés profissional/ideológico, que induz à seletividade da observação, dependendo do quadro de referência ou do tipo de treinamento recebido pelo pesquisador; 3) o viés interpessoal do observador que moldará, a partir de suas emoções, defesas, etc., o *que* ele verá como significativo e a maneira *como* ele perceberá a interação humana; 4) o viés emocional do observador com relação às próprias necessidades como pesquisador, em outras palavras, a necessidade de confirmar suas hipóteses, de “estar certo”, pode leva-lo a forçar uma “adequação” do real a suas teorias prévias sobre o fenômeno; 5) o seu viés normativo acerca da natureza do comportamento humano pode conduzi-lo a juízos de valor que prejudicarão não só sua coleta de dados como sua análise e interpretação.

Apesar das limitações mencionadas e das possibilidades de “contaminação”, o método foi escolhido pois, conforme Weil (1996), é preciso ir para além das teorias e vivenciar, com os/as trabalhadores/as, as suas condições de vida e de trabalho. Em sua pesquisa, Michel Burawoy informou que era necessário, para um estudo de caso ampliado,

a extensão do observador à vida do participante; a consideração dos fatores temporais e espaciais na observação; a passagem da análise dos micros processos às forças macrosociais; e, finalmente, sustentando e alimentando cada uma dessas, o aprofundamento da teoria. (Burawoy, 2017, p. 105).

A imersão no campo, para o autor, possibilita a análise das teorias “à luz das anomalias que confrontamos no campo de pesquisa”, podendo transformar, ou, no caso de Michel Burawoy, confrontar referenciais teóricos a partir da experiência e observação do objeto. Trabalhando como operário em diversas indústrias e em anos diferentes, desenvolvendo a observação participante, pesquisou, entre outros temas, o trabalho nos moldes capitalista e socialista, e as singularidades

da consciência de classe. A partir de suas experiências, podia verificar se as teorias se aplicavam ao lócus de pesquisa, permitindo reconstruí-las (Burawoy, 2017).

Nesse sentido, inserir-se no campo para vivenciar o modo de trabalho no *call center* permitiu também a análise das teorias a partir da observação participante, possibilitando a interação com outros/as trabalhadores/as, além de uma entrevista mais aprofundada, com questões que surgiram a partir da experiência no local de trabalho. A presença enquanto pesquisadora não foi revelada, pois a inserção foi realizada através do método comum, enquanto trabalhadora, já que o propósito foi vivenciar o modo de trabalho da ocupação de teleatendente.

Além disso, parte da experiência relatada em diários possibilita também ao/à leitor/a desta pesquisa um olhar para o ambiente em que essas pessoas estão inseridas, seus trajetos, a disposição das mesas, o local do café, a formação dos laços de solidariedade, os diálogos, assédios, pressões, entre várias outras situações e características que compõem a jornada de trabalho dos/as operadores/as. A imersão em uma empresa de teleatendimento, portanto, permitiu compreender melhor o objeto de pesquisa, ao passo que também fui objeto, tendo também o corpo docilizado para o trabalho.

Através desse contato, foi possível alcançar pessoas para a entrevista utilizando a técnica *snowball*, “bola de neve”. A técnica “bola de neve” se constitui como uma amostra não probabilística que, de acordo com Vinuto (2014, p. 203),

lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é im-



possível ou impraticável, e assim as sementes ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado. Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente e, dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista, caso seja do interesse do pesquisador.

A semente escolhida foi a Alice, que está presente nos diários de campo e também nas entrevistas. As entrevistas foram realizadas a partir de um questionário semiestruturado. A primeira entrevista realizada foi satisfatória, não sendo necessário fazer alterações nas questões. Todavia, as respostas das pessoas entrevistadas desencadearam outros questionamentos para melhor compreensão e desenvolvimento da conversa. Foram realizadas 12 entrevistas, sendo 11 com operadores/as ou ex-operadores/as de teleatendimento e uma com um ex-dirigente sindical. Devido ao esgotamento de novas informações e, portanto, saturação dos dados referentes às entrevistas das pessoas que trabalham/trabalharam como teleoperadoras, não julgou-se necessário persistir na técnica bola de neve. No que tange ao sindicato, foram feitas várias tentativas de contato para entrevistar os/as atuais dirigentes, mas não houve retorno. Contudo, a entrevista realizada com o ex-dirigente sindical foi satisfatória, considerando também sua experiência no setor administrativo da empresa durante trinta e um anos.

A empresa escolhida para o trabalho foi uma empresa de terceirização, multinacional, que trabalha com teleatendimento, presente em mais de 10 países, sendo a maioria na América Latina, com ações na bolsa de valores de Nova York e que está em Goiânia, local de pesquisa, desde 2004. É uma

das empresas que mais empregam no Brasil no ramo de teleatendimento, possuindo, em 2017, quase 100 mil funcionários/as.<sup>27</sup> Segue quadro com as datas e descrições do trabalho realizado em campo:

**Quadro 1 - Categorização dos relatos**

<b>Data</b>	<b>Descrição</b>
23/02/2018	Início do cadastro para candidatar-me à vaga de operadora de teleatendimento
02/03/2018	Dia da entrevista na empresa
05/03/2018	Dia dos exames admissionais e da “pré-contratação”
10/03/2018	Início do treinamento
16/03/2018	Assinatura da carteira de trabalho
02/04/2018	Primeiro dia na operação <sup>28</sup>
18/04/2018	Dia do desligamento
19/09/2018	Assinatura da rescisão do contrato de trabalho

As percepções e emoções foram anotadas, assim como feito por Simone Weil (1996), em diários, cujos trechos seguem de forma categorizada para demonstrar as interações e o modo de trabalho na empresa de teleatendimento. O trabalho em campo também demonstra como foi a inserção no local de trabalho, o treinamento e, finalmente, como foi atuar na ocupação de teleatendente. Para além da execução do trabalho, as relações com os/as trabalhadores/as, supervisores/as, o contato com as pessoas dentro do ônibus no trajeto casa-trabalho,

27 De acordo com os dados estatísticos em [callcenter.inf.br](http://callcenter.inf.br).

28 Operação é o nome do local em que trabalham os/as operadores/as de teleatendimento. Seria o chão de fábrica do *call center*.

e as observações referentes ao local em que a empresa está inserida também foram descritos. A descrição das experiências foi realizada diariamente, após as jornadas de trabalho, e está escrita em primeira pessoa, sendo assim, está carregada de sentimentos e personalidades que não necessariamente atendem às exigências da escrita propriamente científica, mas foi feita dessa forma para que fosse fiel às sensações vivenciadas nos momentos e relações de trabalho, sem que isso altere o rigor científico da pesquisa.

#### 2.4.1 Candidatando-me à vaga de operadora de teleatendimento

Estando na fábrica... a infelicidade dos outros entrou na minha carne e na minha alma. Nada me separava dela (...)  
O que eu lá suportei me marcou de uma maneira tão duradoura, que ainda hoje, quando um ser humano, quem quer que ele seja, não importa em que circunstâncias, me fala sem brutalidade, não posso deixar de ter a impressão de que deve haver algum engano, e o que engano vai sem dúvida, infelizmente, dissipar. Eu recebi de uma vez por todas a marca da escravidão.

*(Weil, 1996, p. 47)*

A tentativa de candidatar-me a uma vaga na empresa de teleatendimento em Goiânia teve início no dia vinte e três de fevereiro de dois mil e dezoito. Através do site da empresa, é possível se cadastrar pela opção “trabalhe conosco”. Após o cadastro, são realizadas etapas que correspondem à fase anterior à entrevista na empresa. Cumpri todas as etapas. A primeira é assistir ao vídeo institucional, pequeno, que mostra o quanto as pessoas (clientes, funcionários/as) são extremamente importantes para a empresa. Um vídeo leve e con-

tagiante, que tem potencial de despertar mais interesse em trabalhar no local. A segunda parte é constituída de cinco vídeos, sendo eles de técnica de vendas, de cobrança, de serviços de atendimento ao consumidor – SAC,<sup>29</sup> *back office*<sup>30</sup> e de suporte de *help-desk*.<sup>31</sup> Leve, colorido e descontraído, o vídeo traz informações relevantes a respeito de como deverá ser realizado o atendimento ao cliente. Condenam o gerundismo, a fala mecânica e valorizam o autocontrole emocional.

No que tange às emoções, pedem para que não haja envolvimento emocional. Reforçam em todos os vídeos a importância que trabalhadores/as têm para a empresa e o cliente, e o fato de que são os/as funcionários/as que vão aproximar ou distanciar o cliente da empresa. As etapas das técnicas de atendimento são formadas por: *abordagem, sondagem, argumentação/negociação/resolução e fechamento*. A terceira parte é composta por três provas, sendo uma de português, uma de

---

29 O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, que se expandiu nos anos de 1990, tornou-se um setor fundamental nas empresas brasileiras, sendo responsável por receber e gerenciar reclamações dos clientes, possibilitando aproximação destes/destas com as empresas. A partir deste retorno, as empresas podem resolver problemas e/ou fazer alterações nos produtos e serviços, na tentativa de aumentar o nível de satisfação dos/as consumidores/as (Chauvel; Goulart, 2007).

30 O *back office* pode ser definido como áreas da empresa que raramente têm contato com clientes, sendo responsáveis por serviços administrativos, financeiros e estoque, por exemplo. No *call center*, o *back office* é responsável por dar suporte à operação, prevenindo e solucionando problemas. Também chamado de retaguarda, as pessoas desses setores trabalham “fornecendo apoio às áreas de frente (*front office*), que têm contato direto com os clientes” (Arruda; Cavazotte; Moreno, 2014, p. 171).

31 O *Help-Desk* atua contribuindo para solucionar dificuldades dos/as usuários/as de sistemas da empresa e contribuindo para melhorar o “trabalho da equipe de suporte das empresas, auxiliando na coordenação e solução de dificuldades trazidas pelos usuários” (Fabris; Linke; Silveira, 2017, p. 41).

informática e outra de lógica (todas extremamente fáceis), e, posteriormente, pedem a confirmação do Programa de Integração Social – PIS.<sup>32</sup> Caso o/a candidato/a não tenha PIS, ele é gerado pelo site, via link disponibilizado no formulário. Na mesma tela do/a candidato/a também é possível realizar o treinamento da empresa, mas, para tanto, é necessário um usuário e senha, que só serão disponibilizados após a admissão. Todos os vídeos e informações continuam disponibilizados no site, caso haja alguma necessidade de consulta por parte de quem se candidata.

Embora exista a opção de marcar a entrevista pelo próprio site, como não estava funcionando naquele momento, era necessário marcar por *Facebook*, *Telegram* ou pelo telefone. Nas redes sociais, o atendimento ocorria via *bot*, que “é uma aplicação de software concebido para simular ações humanas repetidas vezes de maneira padrão, da mesma forma como faria um robô”. Com a mensagem inicial “*Aqui acreditamos que todas as pessoas e seus sonhos são bem-vindos*”, são dadas 5 opções para atendimento: 1-Iniciar seleção, 2-Entrevista, 3-Endereços, 4-Ex-Funcionário e 5-Funcionário. Não tive êxito em nenhuma das redes. O contato foi realizado por telefone. No entanto, antes de agendar, liberaram no portal do candidato do site mais uma prova a ser realizada: *atendimento Sac*. Pediram para entrar em contato novamente após a realização da prova para, então, agendarem a entrevista. A prova, composta de 10 questões a serem respondidas em 25 minutos, era referente ao

---

32 O Programa de Integração Social – PIS é uma contribuição tributária que as empresas fazem para financiar, por exemplo, o seguro-desemprego. Foi criado com o intuito de “promover a integração do empregado na vida e no desenvolvimento das empresas” (CEDI, 1970).

vídeo de técnicas de Sac. As perguntas se referiam às etapas de atendimento, gerundismo, formas de abordar o cliente, entre outras, que foram todas expostas no vídeo disponibilizado no site. Devido às falhas no sistema relatadas pelas pessoas que me atenderam por telefone, a entrevista só foi marcada no dia 1 de março, para o dia seguinte, dia 2, às 13h30. Fui instruída a levar RG, CPF, PIS e caneta azul ou preta.

#### 2.4.2 Empresa: o primeiro olhar

Quando cheguei na empresa, fiquei impressionada com o seu tamanho. A rua dá acesso estritamente à portaria da empresa e é composta de várias barracas que vendem comida: doces, almoços, lanches. É o local onde muitas pessoas compram comida e interagem com outros/as trabalhadores/as - conexão entre o trabalho formal e o informal. Cheguei às 12h30 e me dirigi à guarita, onde havia duas mulheres na fila. As duas informaram ao guarda que iriam participar do processo seletivo das 13h30. Entregaram o RG e receberam um cartão para entrar na empresa. Fiz o mesmo. Disse que também iria participar do processo e entreguei o documento. Na entrada, entreguei o cartão para o guarda, que liberou meu acesso. As duas mulheres iam na frente; imaginei que saberiam o caminho. O local é cheio de prédios e entramos no primeiro. Na entrada havia uma mesa enorme cheia de chocolates que estavam sendo vendidos. Informaram que o departamento de Recursos Humanos - RH era em outro prédio, mais a frente, e, nesse momento, comecei a conversar com as duas mulheres, dizendo que também estava procurando o mesmo local. Fizemos a busca juntas. Ao longo do caminho, havia grupos de pessoas que estavam conversando a respeito de como

atender o telefone: “*não, é de madrugada, você tem que atender direito. É boa noite, não bom dia*”. Cheguei a pensar que teria que simular a recepção de ligações na entrevista e comecei a ficar nervosa.

Vi que aquela era uma das formas de interação que as pessoas tinham, um momento de fortalecimento de laços. Havia também várias pessoas isoladas nos prédios, mexendo no celular. Pensei que pudessem estar no período de descanso. Do lado de fora dos prédios, havia muitos armários para guardar itens pessoais - incontáveis armários, marcados com sapatos de criança, chupetas, chaveiros dos mais variados. Depois de errar o prédio pela segunda vez, acessamos a rampa que permitiria nossa entrada no setor de Recursos Humanos. Do alto da rampa pude observar que no prédio do lado havia uma quantidade imensa de mesas e cadeiras, mal dispostas, como se fossem entulho. E, sempre, muitas pessoas indo e vindo com seus crachás. As pessoas não usavam uniformes e o nome da empresa ia na corda do crachá. Muitas vezes, no cartão de identificação, havia também chaves penduradas. Alguns usavam vários *bottons* e não consegui identificar do que se tratavam; pensei que poderia ser uma maneira que as pessoas tinham de se expressar, de demonstrar suas peculiaridades num mundo gigante de crachás idênticos.

Em todos os prédios e, inclusive, na porta do local onde ficava o RH, havia um aviso com os dizeres: “*O que não é permitido na operação - Dar ou receber carona (que significa passar com o crachá de outra pessoa ou usar o crachá de alguém para entrar na empresa), comidas e bebidas, bolsas, mochilas ou sacolas, celulares, notebooks, tablets e eletrônicos em geral. Essas restrições têm só um objetivo: garantir a segurança e organização*”

*em nosso ambiente de trabalho*". Dentro do setor, um banner enorme, logo na entrada, informava: *"Crachá, celular e pertencentes pessoais. Pequenos no tamanho, gigantes na importância. É por esse motivo que durante o expediente, cada objeto deve ter a destinação correta, visando nossa organização e segurança"* - reafirmando o que o primeiro cartaz dizia. Uma parede inteira, em frente ao banner, tinha a imagem de corpo inteiro de várias pessoas e a frase, com letras enormes: *"Nosso maior patrimônio são as pessoas"*. Entramos e ficamos esperando o analista, que, segundo a informação que nos foi passada, chegaria às 13h30. O tempo foi passando e o número de pessoas para a entrevista foi aumentando.

Enquanto não chegava a hora, fui até a copa. Era um local pequeno, com duas geladeiras, dois ou três micro-ondas e uma máquina grande de café. O café expresso e outro mais leve era gratuito. Outras opções como cappuccino e chocolate, por exemplo, eram pagas. Vi algumas pessoas esquentando sua comida no horário de almoço, o que era também um momento de interação com os/as colegas. No geral, as pessoas que vi eram todas jovens. A pessoa mais velha que vi era um senhor do departamento administrativo, cuja sala só abria com a apresentação de crachá. Logo após a copa, era o setor de atendimento. Eram duas roletas pelas quais as pessoas passavam ao apresentar o crachá, com a presença de um guarda atento. Informaram-me que ele ficava ali para observar se as pessoas estavam entrando ou saindo com alguma coisa que não era permitida. Ele também fazia rondas observando as pessoas na operação. O local era repleto de câmeras, inclusive na copa, cujo aviso de gravação confidencial estava estampado em letras garrafais na geladeira.



### 2.4.3 A entrevista

Chegou o momento da seleção. Um jovem de 23 anos a conduziu. Pediu para que entrássemos numa sala, apresentou-se e disse que o processo só terminaria às 17 horas. A primeira etapa consistiu na realização de duas provas pelo computador. Ligamos o equipamento quando ele autorizou e foram liberadas duas provas: uma de digitação e a outra de conhecimentos de informática e telefonia. Na primeira prova, deveríamos digitar o texto e alcançar o total de 15 palavras por minuto. Quem não conseguisse, poderia refazer, mas não tínhamos acesso ao resultado – ele nos informava. Na segunda prova, ao contrário das outras, tive certa dificuldade para responder algumas questões. O tempo era de 25 minutos, mas concluí rapidamente e passei. A informação era dada na hora do resultado. O analista disse que meu resultado foi “excelente na agilidade e na assertividade”. Respirei aliviada, mas ainda muito tensa.

O ambiente era uma mistura de competitividade e cooperação. Todos/as queriam passar, mas, ao mesmo tempo, ajudavam os/as colegas quando tinham dificuldade de acessar algo na página. Ao passar nas provas, assinei uma lista e fui aguardar na copa a outra etapa, conforme instrução do analista. Bebi um café, após a ajuda de algumas pessoas que trabalhavam lá, pois não conseguia operar a máquina. Sentei na mesa com uma jovem trabalhadora do lugar. Logo vieram mais duas pessoas, uma moça e um rapaz, e ela começou a desabafar dizendo que não aguentava mais sua supervisora, que ficava “no pé” dela o tempo todo, dizendo: “olha o TMA, olha o TMA” (tempo médio de atendimento). Conforme Antunes (2018, p. 131),

Para controlar o trabalho, há a presença constante de supervisora exigindo um aumento de produtividade por meio do controle do tempo médio operacional (TMO) ou tempo médio de atendimento (TMA) das teleoperadoras, controle que pode levar a trabalhadora mais rapidamente algumas doenças profissionais.

Na conversa presenciada, era visível o impacto emocional da pressão que estava sofrendo no trabalho. Ela estava quase chorando, dizendo que não estava conseguindo. Nesse instante, o rapaz perguntou quantas ligações ela havia feito, e ela respondeu algo em torno de 27 ligações. Ele havia feito 49. Perguntaram a ele o percentual de algo que não me lembro e ele respondeu 98%. As jovens perguntaram como era possível, como conseguia, e ele respondeu que ele e mais algumas pessoas conseguiam. No início, a conversa parecia ser solidária, mas depois ficou com um tom competitivo. Pareceu ser um ambiente cercado de conflitos, muitas nuances misturadas.

Voltando para a segunda etapa da seleção, agora com apenas 11 pessoas (seis homens e cinco mulheres), o analista entrou na sala, saiu e disse que logo voltaria. Mais uma vez, agora com ainda mais intensidade, eu podia sentir o cheiro de ansiedade no ar. Havia angústia, medo. Não éramos mais 20, e mais pessoas saíam. Não sabíamos quantas vagas existiam. Deixar-nos/nas sozinhos/as naquela sala gelada e silenciosa produzia uma tensão enorme. Estavam todos sem saber o que aconteceria depois. O analista entrou, sentou-se e começou a contar a sua trajetória e o que era a empresa. Trabalhava lá havia seis anos e participava com frequência de processos seletivos para mudar de setor. Disse que enxergava na empresa uma possibilidade de crescimento e que isso teria feito com que colhesse frutos pessoais e profissionais.

Ele entrou na empresa porque o horário permitia com que estudasse. Explicou que era uma empresa que trabalhava com terceirização. Prestava serviços de atendimento para várias empresas e estava presente em diversos países. Não era exclusiva de uma empresa, como muitos pensavam, mas trabalhava com uma carteira imensa de clientes e o tempo de treinamento dependia do produto que seria oferecido. Nesse momento disse que, se alguém não se identificasse com a empresa, poderia deixar o processo; era só sair da sala. Ele repetiu essa frase mais três vezes ao longo de sua fala. Disse que era um salário de R\$ 937,00, mais os benefícios, sendo: auxílio-creche para crianças de até 4 anos e 11 meses, no valor de 205,00; para outras idades, que não recorro o teto, um auxílio de R\$ 29,00; e havia ainda um de R\$ 250,00, para crianças com necessidades especiais. A empresa oferecia seguro de vida, plano de saúde, odontológico, vale-transporte e vale-alimentação e/ou refeição. Enquanto ele explicava, fiquei imaginando que as chamadas pareciam chegar numa esteira, de rápida velocidade, e que operadores/as tinham que manusear e finalizar o processo, concedendo informações de um *script*, como uma produção em massa que saía por meio da voz.

Era o controle dos corpos, do tempo e da quantidade de ligações, por meio de uma supervisão que cobrava agilidade, produção e reprodução sempre. Uma instauração da competitividade, do cumprimento de metas, do controle do próprio corpo e da construção da alienação. Fordismo, taylorismo e toyotismo se misturavam e alcançavam uma potência extraordinária na produção, ao mesmo tempo que extraíam todas as forças possíveis das pessoas que lá trabalhavam. Um filme passou em minha mente. O analista disse que havia uma gran-

de vantagem ao trabalhar no atendimento do SAC, que era de não levar trabalho para casa. Posteriormente, pediu para que nós nos apresentássemos, o que era o momento de nos vendermos. Sem exceção, todas as pessoas disseram que queriam trabalhar ali devido à flexibilidade do horário, por poder conciliar com outro emprego, a maternidade ou os estudos.

Após a apresentação, fomos divididos/as em dois grupos para um trabalho em equipe. Foi entregue a nós um texto e tínhamos, ao final, que pontuar personagens de 1 a 5, sendo 1 para a pior pessoa e 5 para a melhor pessoa. Houve um debate. Ao final, ele disse que o papel dele, na verdade, era discordar. Como trabalharíamos no SAC, era necessário saber como nos comportaríamos, qual seria o nosso poder de argumentação e de inteligência emocional. Disse: *“se vocês explodem aqui na seleção, imaginem como não será com o cliente”*. Assim, pediu para que nos retirássemos e informou que, em cinco minutos, diria quem havia passado ou reprovado. Saímos. A ansiedade dominava o corredor. Enfim, fomos chamados. Sentamos e, após longo silêncio, o analista disse: *“Os nomes que eu disser, estão desclassificados. Agradeço pela participação de vocês e desejo boa sorte na carreira profissional”*. Foram excluídas 6 pessoas (3 homens e 3 mulheres), ficando apenas 5, sendo duas mulheres e três homens.

O analista nos deu os parabéns e nos entregou alguns papéis com as instruções que precisaríamos para fazer o ASO - Atestado de Saúde Ocupacional, os documentos que precisávamos entregar na empresa e os dados que precisaríamos preencher no site, no mesmo dia, no menu Informações de Admissão. Seguimos juntos/as, os/as classificados/as, até a saída da empresa. Imaginei que a construção da minha traje-

tória no local seria com essas pessoas, afinal, faríamos o treinamento juntos/as. Era o que eu pensava. Despedimos-nos. O exame ficou marcado para a próxima segunda-feira pela manhã e precisávamos entregar o documento o mais rápido possível para começar a trabalhar no dia 10 de março. Quanto mais rápido fôssemos, maior a possibilidade de escolher o horário para trabalhar, que se limitava ao período vespertino e noturno. Senti-me muito cansada com o processo. Era muito desgastante a tensão produzida ao longo do processo devido às extensas pausas entre uma etapa e outra. Em relação à quantidade de pessoas, não deu para notar o porquê de haver mais mulheres do que homens no *call center*. Havia praticamente 50% de homens e 50% de mulheres na seleção. A eliminação dos/as participantes se deu devido ao não cumprimento do tempo na digitação, à quantidade de erros na prova de tecnologia e ao nível de stress na hora da resposta em trabalho em equipe.

De fora da empresa, observei melhor o setor. As ruas eram repletas de pessoas com seus crachás, de várias empresas. Saíam de várias portas diferentes. Prédios imensos, boate, bares, lojas que enfeitavam a cidade. Todos/as andavam apressados/as, não havia tempo para apreciação do lugar e das coisas; conflitos geográficos, de relações de trabalho, de competitividade e solidariedade.

#### 2.4.4 A contratação

No dia 5 de março de 2018, fiz o exame admissional. Na clínica, a recepcionista me entregou dois documentos para assinar e preencher. Foram feitas perguntas como: “*Sofreu acidente na face/crânio? Encontra-se gripado? Sente dor no ou-*

vido direito/esquerdo? Tem dificuldade para ouvir ao telefone? Tem zumbidos? Tem diabetes? Sofre de ansiedade? Teve rubéola?”, entre outras. Tive que anotar também meu último dia de menstruação. No primeiro exame, entrei numa cabine almofadada e coloquei um fone de ouvido pesado na cabeça. Fui instruída a levantar a mão sempre que ouvisse um barulho. Achei estranha a forma rústica de sinalizar, pois, quando era criança, fiz o mesmo exame (por volta de 1995), numa cidade do interior próxima a Goiânia, e, ao ouvir ruídos no fone, tinha que apertar uma campainha. Bom, fiz como teria que fazer. Ao final, foi me entregue o documento preenchido a mão com o decibel - dB da minha orelha direita e da orelha esquerda, cujo resultado foi: *limiaries auditivos dentro dos padrões de normalidade bilateral*. No mesmo documento, constava que o tempo do exame era de 14 horas, com repouso auditivo, o que não acontece, na realidade. Posteriormente, fui ao consultório médico. Ele me fez perguntas que eu já havia respondido, com o intuito de reforçar, talvez. Respondi que não tinha nenhuma doença crônica, nem diabetes, nem problema de pressão, entre outras questões. O médico aferiu minha pressão e minha circunferência abdominal. Depois, pediu para fazer algo como alongamento dos braços e da coluna e, pressionando algumas partes ou forçando para algum lado, perguntava se eu estava sentindo dores. Disse que era para detectar algum tipo de LER ou problema de coluna. Não apresentei nenhum sintoma. Estava apta e fui liberada para trabalhar.

Saindo de lá, às 11h30, imprimi os documentos que faltavam para levar na empresa e, então, segui. Cheguei ao *call center* às 12h40. No percurso, da portaria ao prédio que precisava ir, notei um quiosque que não havia percebido antes. Era com-

posto por umas 5 mesas redondas e bancos, todos de cimento, onde pessoas se juntavam com suas marmitas para almoçar; outro lugar bom para socialização com colegas. No setor de RH, já havia muitas pessoas esperando. A maioria delas estavam lá para uma outra seleção, que aconteceria às 13h30, e as outras para também entregar documentos para efetivar a contratação. Nenhuma das pessoas era da mesma seleção que eu. Enquanto esperava, conversava com três pessoas, sendo duas delas as moças que vi na clínica fazendo exame de admissão. Uma já havia trabalhado no *call center* de outra empresa, no setor de retenção, e foi por ela que soube que a maioria das vagas disponíveis eram da retenção, setor responsável por evitar cancelamento dos clientes. Disse que era o setor que mais tinha rotatividade. Foi justamente para esse setor que fui encaminhada para trabalhar. Ela contou que havia recebido muitas “cantadas” pelo telefone e que até já conhecera algumas pessoas depois. Disse que muitas pessoas carentes ligam na empresa, entre elas, muitos/as idosos/as. Por mais que a fala não pudesse escapar ao *script*, disse que, às vezes, colocava o telefone no mudo e que uma vez uma senhora disse “*fala comigo, por favor, minha filha*”. Ela relatou que sentia dó e que, certa vez, ficou mais de uma hora com uma senhora na linha. Por mais que fosse preciso seguir o roteiro, falou que não tinha como não se envolver.

Enquanto conversávamos, várias pessoas passavam pelo corredor e, vendo os *bottons*, perguntei a ela o que eles significavam, se eram apenas um enfeite ou se eram dados pela empresa. Fiquei sabendo, então, que eram gratificações por desempenho ou indicavam alguma campanha de que estavam participando. Questionei se era preciso usá-los. Ela respondeu

que não era obrigatório, mas que as pessoas gostavam. Nesse momento, um rapaz que participava da conversa interveio, dizendo que as gratificações eram muito legais, que era possível ganhar *bottons*, doces e recadinhos. No caso dos *bottons*, era difícil ganhar porque, às vezes, o/a supervisor/a só conseguia uns cinco, por exemplo, e, então, teria que entregar apenas para operadores/as que mais se destacassem. Enquanto isso, as pessoas iam sendo chamadas para entregar os documentos. Era demorado, porque todos eram digitalizados. Fui a última a ser atendida. Às 13h30, vi a mesma cena de sexta-feira se repetir: o mesmo analista saiu da sala de seleção e disse que as pessoas que estavam lá para a entrevista poderiam entrar. Tudo se repetia. A tensão era visível no rosto das pessoas que saíam da sala após a primeira prova.

Posteriormente, perguntaram o horário em que eu teria disponibilidade para trabalhar. Disse que poderia no período da manhã, mas só havia vagas para o período da tarde. No entanto, o treinamento ficou para o horário das 7h00 às 13h20, do dia 10/03 (sábado) ao dia 31/03 (sábado), e, depois, se surgisse uma vaga pela manhã, eu poderia trabalhar no período matutino. Caso contrário, meu horário seria das 14h00 às 20h20. As pessoas com quem conversei no corredor, que aguardavam para entregar os documentos, me disseram que, se eu conseguisse me destacar de alguma forma no treinamento, sendo pontual, fazendo perguntas, eu poderia conseguir trabalhar no horário que fosse melhor para mim.

No sexto dia de treinamento, uma pessoa do RH, uma mulher, veio assinar nossas carteiras de trabalho. Foi em cada um, entregando o contrato e os documentos para assinarmos, e pegando a CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social.



Fui registrada como OPERADOR SAC I. Achei estranho o fato de não aparecer o CBO - Cadastro Brasileiro de Ocupação, diferentemente dos outros contratos que tinha em minha carteira. Quando recolhia a carteira, ela já acomodava dentro o documento que seria colocado nela. Recebemos duas vias do contrato de trabalho e duas vias de um documento explicando o site de interação da empresa conosco, onde anexaríamos documentos, como atestados, e faríamos todas as nossas solicitações. Não havia atendimento de balcão no RH. Tudo era feito no site e depois colocado numa urna, onde as pessoas responsáveis pegavam os documentos e atendiam às solicitações.

No contrato de trabalho, constavam todas as condições salariais, de horário, prazo de experiência, valor do vale-transporte e alimentação, bem como seus respectivos descontos, além das seguintes cláusulas:

18 - Todos os resultados de pesquisas científicas, inventos ou aperfeiçoamentos, assim como os produtos de desenvolvimento de informática ou outras tecnologias, criados ou para cuja criação venha o EMPREGADO a contribuir são de propriedades da EMPREGADORA. (...) A presente cessão compreende toda e qualquer forma de exploração econômica das CRIAÇÕES INTELECTUAIS, restando autorizada a utilização das CRIAÇÕES INTELECTUAIS em todas as modalidades de uso, podendo a EMPREGADORA, sem qualquer limitação, realizar direta ou indiretamente, por qualquer meio ou forma de fixação (...) Incluídos o direito de exploração econômica direta ou através de concessão de licenças à terceiros.

19 - A EMPREGADORA poderá a qualquer tempo, ter acesso a todo e qualquer instrumento de trabalho necessário ao desenvolvimento da atividade do EMPREGADO, incluindo, mas não se limitando aos bens de informática e de telecomunicação ou às informações armazenadas eletronicamente sob sua guarda.

Por fim, assinamos um documento aceitando a Política de Segurança e outro confirmando nossos dados.

#### 2.4.5 O treinamento e a visita do sindicato e das pessoas de sucesso

Decimos que la producción capitalista infantiliza: subordina nuestras facultades vitales a un guión preestablecido, a un conjunto de consignas que obedecer, a jerarquías artificiales en el lugar de trabajo; obliga a un tipo de vida completamente sometido, que nos expropia nuestra capacidad de problematizar, de formular preguntas e inventar respuestas, de modular el espacio dialógico de la existencia.<sup>33</sup>

*(Barraco; Kris, 2006, p. 132)*

Cheguei na portaria da empresa para o primeiro dia de treinamento em 10 de março de 2018. O guarda solicitou que eu aguardasse autorização para entrar. Mais pessoas foram chegando e, apenas às 7h30, iniciaram a conferência de nossos documentos com o sistema para autorizarem nossa entrada. Enquanto aguardava, fui informada por uma colega, Alice, que haviam cancelado o treinamento de uma amiga. Disse que ficou com muito medo de cancelarem o dela também e que isso acontecia porque eles iam preenchendo as turmas e eliminando pessoas para não ter gente demais no treinamento. Entrando, passamos pelo primeiro prédio e pegamos nosso crachá provisório de treinamento. Assinamos uma lista de chamada e anotamos o número do crachá que nos foi entregue.

---

33 Tradução nossa: “dizemos que a produção capitalista infantiliza: subordina nossas faculdades vitais a um roteiro preestabelecido, a um conjunto de modelos a obedecer, a hierarquias artificiais no local de trabalho; força um tipo de vida completamente subjugado, que nos expropria de nossa capacidade de problematizar, de fazer perguntas e inventar respostas, de modular o espaço dialógico da existência”.

De lá, partimos para o local de treinamento: seis contêineres dispostos um em frente ao outro. Algumas portas tinham avisos de qual treinamento estava acontecendo. Não havia computadores para todas as pessoas. A maioria sentou em pares. No total, éramos 25 pessoas, das quais apenas 5 eram do sexo masculino. O treinamento tinha duração de vinte dias. Além de passarem todas as informações a respeito do produto com o qual iríamos trabalhar, também realizavam um teste, excluindo as pessoas que não fossem aprovadas. No sexto dia de treinamento, assinavam a carteira de trabalho, porém, poderiam fazer a demissão no último dia de treinamento. O instrutor se apresentou e pediu para que ficássemos em dupla e conhecêssemos o/a colega: nome, idade, o que gosta e o que não gosta. Depois, cada um deveria apresentar a pessoa com quem havia conversado. No grupo, havia duas pessoas formadas em Enfermagem. A maioria fazia curso técnico, graduação ou pretendia estudar. A idade média era de 23 anos, muitos de 18 a 20. Eu era uma das pessoas mais velhas da turma, com 29 anos, acompanhada por mais duas mulheres, que não disseram a idade, mas que julguei aparentarem mais de 30, o que se aproxima da pesquisa de Braga (2009), que demonstra forte presença de jovens até 29 anos, além de pessoas com ensino superior. É importante dizer que o ensino médio completo é pré-requisito para trabalhar nessa ocupação.

O primeiro momento do treinamento foi de descontração. Posteriormente, começou a apresentação do cliente que iríamos atender. Foi contada a trajetória da empresa, a partir de slides do cliente, e foi informado que não apenas a nossa empresa, mas outras empresas de *call center* também atendiam esse mesmo cliente, sendo concorrentes entre si. Havia um

ranking mensal elaborado pelo cliente, e, a partir dele, diminuía ou transferia mais ligações para as empresas de teleatendimento. Essas empresas recebiam por chamada, logo, era necessário que a pontuação dos *call centers* em relação aos critérios avaliados fosse elevada, para que não houvesse redução de chamadas. Se houvesse redução, diminuiria o número de ligações para ela e, conseqüentemente, o número de postos de trabalho. Foi nesse momento que soube que algumas turmas de treinamento haviam sido canceladas e/ou pessoas excluídas porque houve uma diminuição na pontuação da empresa, o que não justificaria contratar mais pessoas, já que, com um número de ligações menor, havia chance de existir ociosidade. Mesmo assim, naquele momento, havia cinco treinamentos em curso, todos para o setor de retenção.

Nesse sentido, as competições não ocorrem somente entre os/as trabalhadores/as e entre as equipes das empresas, mas entre os próprios teleatendimentos, no caso terceirizados, que também precisam alcançar metas. Essa insegurança vivida pelos/as teleatendentes e pelas empresas, que precisam alcançar bons resultados constantemente - no primeiro caso, para se manter no emprego, e, no segundo, para elevar a taxa de lucros -, é resultado da terceirização, que aprofundou a precarização do trabalho (Antunes, 2018). Porém, os mais afetados são os/as operadores/as, que, inseridos nesse trabalho, além das constantes pressões, são levados a mais problemas de saúde.

Ademais, existem normas às quais as pessoas precisam se submeter, e o não cumprimento acarreta em advertências. Na apresentação que fazia, o instrutor leu regras de comportamento e pediu para que assinássemos uma lista de chamada e outra de regras, confirmando que estávamos cientes. Além

de falar o que usar ou não, em relação a roupas e calçados, foi informado que não era permitido comer nada nas salas, sendo que na sala de operação não havia sequer cesto de lixo, já que não poderíamos levar caneta ou papel para o local. Era proibido, ainda, usar copos, e, na copa, qualquer bebida e alimento deveria ser consumido no local. Foi informado também a respeito do comportamento ao telefone, que estariam implementando uma forma mais humana de atendimento. Para tanto, teríamos que ter sorriso na voz, pois, se tratando de um atendimento face a face, essa seria nossa principal ferramenta:

La primera variable de la planilla de Quality (de un *call center off shore*) suele ser “la empatía”. Se trata de la capacidad que debe tener el operador para introducir al cliente en un diálogo que jamás debe escapar a su control: mostrarse atento, considerado, preocupado por él. Pero la empatía es un deber sin reglas: no hay “reglas” para vender. La venta se decide en un juego que depende del carisma, la “sonrisa telefónica”, del tono de voz. [...] De alguna manera te convertís en un apéndice de la computadora, pero con voz. (Barraco; Kris, 2006, p. 50, 74).

O treinamento é, portanto, o momento no qual se inicia o controle e o condicionamento dos corpos para o trabalho. A preparação para inserir as pessoas na ocupação de teleoperador/a se assemelha a uma escola de educação infantil, onde são ensinadas fraseologias, o que falar e o modo como se deve falar, com “sorriso na voz”, o momento em que se pode ir ao banheiro, comer e como devem se vestir. A respeito das roupas que não deveríamos usar, a frase usada foi: “*Existem muitas formas de ser você sem deixar de ser você*”. Como escreveu Rosenfield (2009, p. 177), “a interação é a face humana do trabalho, mas o operador é a *empresa* para o cliente e não um sujeito”, logo, é preciso ser a personificação da empresa. Para

além das normas de como se comportar e se expressar, há também a tentativa de implantação de um espírito empreendedor e motivacional, para que os/as trabalhadores/as sejam carrascos (Cardoso, 2013) e empreendedores de si mesmos/as (Antunes, 2018).

Embora o discurso seja de que, dessa forma, as pessoas seriam as responsáveis por seu próprio salário, verifica-se que o capitalismo tem se apropriado de todas as habilidades e saberes que as pessoas adquiriram ao longo da vida para a acumulação, para o lucro (Neves, 2013). As palestras motivacionais, o empreendedorismo ensinado nos treinamentos, a justificativa meritocrática, atuam como uma ferramenta de captação e controle da subjetividade.

Assim, não seríamos mais pessoa física, seríamos a cliente que nos contratou, tendo de “assumir como propia la desesperación de quien llama y a la vez cargar con la responsabilidad de una empresa para la que no trabaja diretamente” (Barraco; Kris, 2006, p. 47). O instrutor falou a respeito do uso de gírias e abreviações e informou que havia um mecanismo automático de controle de qualidade. Ele disse que explicaria melhor depois, mas existiriam pontuações que perderíamos por falhas como: não demonstrar cordialidade, ser omissos quando o cliente ameaçasse entrar em contato com a Anatel, não pedir para o cliente nos pontuar, dentre outras coisas que teríamos acesso no sistema a partir do sexto dia. Em relação ao treinamento em si, o tempo todo foi enfatizada a importância que teríamos para a empresa, que estávamos lá porque fomos as melhores pessoas, selecionadas, e que agora éramos a Cliente que contratou os serviços. Há uma propaganda muito forte e, na apresentação, parece ser realmente incrível.

Porém, há metas que precisam ser cumpridas a todo instante. Número de ligações atendidas, cancelamentos, tempo médio de atendimento, entre outros, que seriam passados depois. Teríamos que alcançar metas mensais, e essas metas seriam sempre alteradas. Para tentarmos outras vagas na empresa, teríamos que, no mínimo, ser bem pontuados. Também seríamos avaliados pelos/as supervisores/as. Não atingir a meta era pedir para sair da empresa. As metas são, segundo Antunes (2018, p. 147), “um mecanismo disciplinar do trabalho”, pois fazem com que as pessoas tentem aumentar a produção, incitando um espírito competidor devido aos rankings semanais e mensais e ao acréscimo de salário prometido pela empresa, a depender do nível de meta alcançada.

Nos dias seguintes no treinamento, criei um grupo em um aplicativo de troca de mensagens para poder ter contatos para entrevistar depois, assim poderia iniciar a técnica bola de neve. Tivemos um *workshop* com a equipe responsável pela “qualidade”. Foram tratar do que poderíamos ou não fazer, de quantos pontos perderíamos caso não seguissemos o “*check list* da Retenção”, que, segundo eles, é o mais difícil, não tem meio-termo, ou se ganha 10, que equivale a 100 pontos, ou se é zerado. Éramos avaliados por uma empresa, contratada pela Cliente, que monitorava as ligações que atendíamos. Precisávamos atender a ligação em até no máximo seis segundos, com as fraseologias da empresa. Não poderíamos mudar nenhuma fraseologia, ou seríamos zerados. Era preciso atender dizendo: “*Meu nome é ..., bom dia/tarde/noite, com quem eu falo? O sr./sra. deseja cancelar sua linha?*” Em seguida, dizer que falávamos em nome da Cliente, e, ao final, que “*a Cliente agradece sua ligação*”, além de chamar o/a cliente pelo nome ao menos uma vez na ligação.

Quando fôssemos colocar no mudo, teríamos que dizer uma frase enorme informando que iríamos nos ausentar. Não poderíamos comprometer a postura da empresa, ter desvio de comportamento e nem distratar os/as clientes/as. Se ameaçassem ir para o Procon ou Anatel, deveríamos dizer *“Sr Peça desculpas em nome da Cliente e vou verificar a melhor maneira de ajudá-lo”*. Outros dizeres eram considerados como apoio ou indução ao cliente a procurar outros órgãos. Não poderíamos falar junto com o/a cliente; era preciso ouvir tudo o que ele/ela tinha a dizer. Não poderíamos dizer *“espera, deixa eu falar/explicar”*. Falaram que, quando o cliente estava nervoso, desabava, era um momento de alívio para ele e ele poderia até agradecer ao final da ligação, pedindo desculpas, dizendo que *“estava alterado e ninguém me ouviu como você ouviu”*. Disseram para escutarmos e, se não desse certo, chamar o/a supervisor/a. Os indicadores que a empresa não alcançasse seriam descontados do pagamento da Cliente para a empresa, o que fazia as pessoas se sentirem responsáveis pelos lucros e pelo próprio salário. *“Vocês estão aqui para substituir quem não quer trabalhar direito”*, disse o treinador.

No treinamento também recebemos a visita do Sinttel, Sindicato das Telecomunicações. Entraram silentes na sala, entregaram canetas com o nome do sindicato e, depois de organizar a apresentação que iriam nos passar, se apresentaram. O responsável pela fala era diretor financeiro do sindicato, mas trabalhava na Cliente (empresa que contratava os serviços da terceirizada em que iríamos trabalhar) havia 17 anos. As outras duas, senhoras de 50 anos para mais, trabalhavam no sindicato, mas ficavam dentro da empresa de teleatendimento. Disseram que poderíamos falar com elas sempre que desejassemos.



Ele iniciou a fala dizendo que eram da Sinttel, o Sindicato das Telecomunicações. Perguntou para nós se sabíamos o que o sindicato fazia e ninguém respondeu. Falou que o papel deles era representar, defender e cuidar dos interesses dos trabalhadores desse setor, que eram responsáveis pelo acordo coletivo, reivindicação do PLR - Participação dos Lucros e Resultados, por tentar benefícios e lazer. A respeito do PLR, o benefício estava atrasado devido à Reforma Trabalhista, pois algumas empresas não estavam querendo participar.

Disseram ainda que a profissão dos/as teleoperadores/as não era regulamentada, não tendo piso de salário e benefícios, e que o estado de Goiás teria o melhor salário do Brasil para essa ocupação, e o Nordeste, o pior, com o valor de R\$ 750,00, sem ticket-alimentação. Eles teriam um vale-lanche, que trocariam na lanchonete da empresa por um salgado e um suco. Falou da importância da regulamentação, porque, com a existência de regiões com salários mais baixos, não conseguiriam aumentar mais o salário, já que poderia haver migração da mão de obra. Se o salário em Goiás aumentasse, postos de trabalho iriam para outro lugar. Informou que haviam bem mais de 10.000 trabalhadores/as em Goiânia em empresas de *call center* e que, com a Reforma Trabalhista, aumentara a precarização do trabalho.

Por fim, deixou o número para contato e mostrou um vídeo a respeito dos locais de lazer a que tínhamos acesso: Clube dos bancários, de graça; locais em Aruanã, Rio de Janeiro e São Paulo; além de um salão de festas no próprio sindicato. O cartão do sindicato era gratuito, feito na hora no próprio sindicato. Disse que poderíamos ir lá para conhecer, conversar, quando quiséssemos. O desconto referente ao sindicato na folha de

pagamento era de 1% do salário. Uma colega disse “nossa, é pouco, mas vai descontar do salário”.

Recebemos também a visita de uma supervisora do setor de Retenção, que contou sua história de superação. Disse que era muito grata à empresa de teleatendimento, que, um dia, ia trabalhar de doméstica e estava esperando uma amiga encostada no poste em frente à empresa e pensou: “será que um dia eu vou trabalhar numa empresa grande dessas?”. Contou que terminou o ensino médio e foi atrás do seu objetivo. Fez o processo de seleção e a analista do processo a chamou fora da sala e disse que não poderia aprová-la devido a um problema na voz: ela gaguejava quando ficava nervosa. Foi instruída a procurar uma fonoaudióloga. Ela contou que marcou a consulta no mesmo dia, fez todos os exercícios que foram passados e voltou à empresa. Falou com a analista que havia feito o processo; conversaram durante muito tempo. A analista disse: “se eu não te aprovar, eu sou louca”. Então, ela começou a trabalhar e estava há 9 anos na empresa. Foi reconhecida e disse que fazia questão de investir nas qualidades das pessoas da sua equipe; que espremia a pessoa até ela dar o seu melhor. Assim, a intensidade do trabalho era alcançada não somente devido à tecnologia, mas também em consequência do “maior consumo das energias dos trabalhadores” (Dal Rosso, 2006, p. 168).

A supervisora informou que o salário era pouco, mas que tínhamos hora-extra, podendo trabalhar até duas horas a mais por dia e podendo dobrar (quando se trabalha nas folgas). Se fôssemos na folga, receberíamos o dobro de um dia normal de trabalho. Falou que a folga era sábado ou domingo, e que poderíamos negociar com o/a supervisor/a, se fôssemos bons/boas funcionários/as. Sempre que ela ia contar um caso de

alguém falando com ela, dizia: “aí me fala: ‘super’”. Fui entender, muito tempo depois, que *super* era abreviação de *supervisora*. Para alcançar a meta, tínhamos que atender, em média, sete ligações por hora, gastando até oito minutos por cliente. Enquanto falávamos a respeito de atendimentos bons e ruins, uma colega disse que foi num lugar bacana, e nunca tinha ido em lugares caros, e que o garçom a tratava tão bem que ela disse para ele: “pelo amor de Deus, não faz isso comigo não”. Falou que estava tão acostumada com atendimentos ruins que ficou sem graça em ser bem atendida. Lembrei de Simone Weil,<sup>34</sup> ao dizer que não se sentia merecedora de usar o ônibus e que estranhava quando alguém a tratava bem. A questão não é só o atendimento ser bom ou não. Quem pode pagar por um bom atendimento? Quem tem acesso? Quem vai aos lugares caros? Há muito o que pensar.

Em outro dia de treinamento, tivemos a visita de um outro instrutor. Falou que tínhamos que fazer o cliente dizer aquilo que gostaríamos, conduzir a ligação, nos colocar no lugar dele, porque ele vê a situação de forma diferente de nós. Continuou o treinamento dos slides da Cliente, que começara no dia anterior. As frases se repetiam muito, ou eram bastante parecidas. “*Seja otimista. Não deixe que alguns fatos estraguem seus dias*”. “*Nem todos os dias são bons, mas pense, os outros*

---

34 “Saindo do dentista (terça de manhã, eu acho, ou antes, quinta de manhã) e subindo no ônibus, reação estranha. Como que eu, a escrava, posso entrar neste ônibus, usá-lo graças a meus 12 centavos como qualquer um? Que favor extraordinário! Se me obrigassem brutalmente a descer dele dizendo que meios de locomoção tão cômodos não são para mim, que eu só devo andar a pé, acho que até me pareceria natural. A escravidão me fez perder totalmente o sentido de ter direitos. Parece-me um favor ter momentos em que não preciso aguentar a brutalidade humana. Esses momentos são como sorrisos do céu, dom do acaso” (Weil, 1996, p. 106).

*não são responsáveis pelos nossos problemas*". "A atitude nos movimenta no trabalho, na vida e no amor, é a única ferramenta que nos ajuda a chegar onde desejamos". Depois, iniciou uma aula de "orientação financeira", dizendo: "deixa de comer dois salgados no lanche e come um. De ir ao cinema, à boate. Tenha objetivo, junte o dinheiro". E, então, contou que tinha um carro que comprara há três anos, novo, e que o pai dele queria lhe dar um Gol. Seu pai iria gastar 20 mil reais, e ele disse que não precisava, porque o carro o atendia, era econômico. Não ia fazer diferença o Uno pelo Gol, de forma que ele preferia o dinheiro. Se fosse um Honda, um Corolla, que elevasse seu status, era uma coisa, mas, nesse caso, não adiantaria. Fiquei assustada por dentro.

Ele estava falando essas coisas para muitas pessoas desempregadas, que estavam com dificuldade de conseguir dinheiro para ir ao treinamento. A colega do meu lado estava usando um tênis que ganhou, que era do irmão de sua amiga, um número menor que o dela, todo estragado, e que ainda a estava machucando. E ele continuou. Disse que já ficaríamos lá por 6h20min, que teríamos que fazer o máximo e que era contra incentivos. Afirmou que havia lugares que pagavam R\$ 50,00 a mais no salário só para o funcionário ir todos os dias. Isso já era obrigação. Lá teria como alcançar RV (remuneração variada). "Se está aqui, faça direito". O que mais me assustou foi verificar como o discurso era absorvido com facilidade. Nos dias de treinamento, sempre que passava por nós alguém com roupas consideradas "inadequadas" para a empresa - como bermudas, blusas cavadas, rasteirinhas, decotes -, alguma colega comentava. Estávamos todos adestrados, em menos de quinze dias.

#### 2.4.6 Vigilância e controle: para além dos portões da empresa

Desde o primeiro dia de treinamento, o instrutor pediu para que lembrássemos de tirar o crachá quando saíssemos da empresa. Sempre via as pessoas com os crachás na rua. Ele disse que havia um gestor que andava nos ônibus para ver quem falava da empresa. Então, pediu para que não falássemos nada relacionado à empresa fora dela, principalmente dentro de ônibus. Ele brincou dizendo que se fosse ele, jamais faria isso, mas compreendi bem que era uma técnica para deixar as pessoas com medo de se pronunciar contra a empresa e fazer comentários, sentindo-se sempre observadas. Não bastava sentir-se observada/o lá dentro, com câmeras em todos os lugares, seguranças por toda parte. Era preciso sentir que havia vigilância fora. Também não poderíamos fazer nenhum comentário em redes sociais.

Os teclados dos computadores nos prédios tinham biometria. Para acessar o sistema, além de colocar nossa digital, ainda precisávamos digitar nossa senha, intransferível. Até no espelho dos banheiros havia um aviso dizendo que, caso esquecêssemos de sair de nosso usuário quando deixássemos o computador, seríamos punidos conforme as normas internas da empresa. Ainda no treinamento, disseram-nos: “Seu nome é a coisa mais importante que você tem. Se você for uma pessoa boa, as portas ficarão abertas para você voltar, se sair. Se não for bom funcionário, nem adianta tentar que não vai entrar. Eles vão saber que você foi ruim”. Assim, no cenário atual de desemprego, as pessoas são estimuladas a produzirem cada vez mais para serem vistas como merecedoras do trabalho, do salário. Afinal, conforme Cardoso (2013, p. 10),

“para que os trabalhadores aceitem ou que resistam o menos possível a essas mudanças, os capitalistas também buscam novas formas de gerenciá-los”. Produzir o medo de perder o emprego é, sem dúvida, uma estratégia.

#### 2.4.7 As pausas

Quando esse homem lhe disser para andar, você anda;  
quando lhe disser para sentar, você senta, e você não lhe responde.

*(Braverman, 1983, p. 97)*

Desde o primeiro dia de treinamento começamos a ter as pausas da mesma forma que na operação: 10 minutos, 20 minutos e 10 minutos. Na primeira experiência da pausa, fui até a copa. A máquina de café era demorada e havia duas pessoas na minha frente; outras atrás. Eu também queria ir ao banheiro, mas precisava de café. Quando consegui pegar meu copo, faltavam 5 minutos para voltar. Não tomei o café todo e fui ao banheiro. Cheguei na sala atrasada. Perto dos contêineres, local onde ocorria o treinamento, não havia banheiro ou copa; precisávamos nos dirigir a outro prédio. Aprendi que teria que fazer escolhas.

Assim como Taylor ordenou ao trabalhador, enquanto fazia seus “testes científicos”, para que andasse e/ou descansasse quando fosse ordenado (Braverman, 1983), os/as teleatendentes também descansavam e comiam quando era permitido pelo sistema. Na operação, não éramos nós que escolhíamos as pausas, era o próprio sistema, e elas mudavam toda semana, não sendo possível estabelecer uma rotina correta para comer e fazer nossas necessidades. Quando se abria o sistema, era possível verificar os horários das pausas na

semana, porém, se estivéssemos em alguma ligação, a pausa aconteceria posteriormente. Havia ligações que demoravam quinze minutos, mas outras que duravam uma hora ou mais. Além disso, elas possuíam um intervalo muito curto entre si, sendo que as últimas duas horas e meia ou três horas não tinham nenhuma pausa. Assim, corpo e espírito eram controlados na operação.

#### 2.4.8 Trajeto: casa - trabalho

Todo dia espremido no busão.

[...] Todo dia o mesmo caminho.

[...] Todo dia a mesma merda pra falar.

Todo dia eu não vou mais repetir.

[...] Todo dia, todo dia, todo dia.

*(Trecho da música "Todo dia" de Diego de Moraes, inspirada no trabalho que exerceu enquanto operador de telemarketing em Goiânia)*

No ponto de ônibus, uma moça disse que contratou um Uber para levá-la ao trabalho às segundas e às sextas, porque ela tinha aula e assistia uma hora de aula antes de ir trabalhar, por causa das faltas. Ela pagava R\$ 130,00 para ele, mensalmente; fora a passagem de ônibus que gastava nos outros dias – pelo que vi, ela utilizava o Cartão Fácil, não possuindo Passe Livre Estudantil. O gasto com vale-transporte era de, aproximadamente, R\$ 200,00. Aquilo me lembrou que, no dia que fui levar os documentos para trabalhar na empresa, dois amigos conversavam no corredor. Um iria desistir de fazer o treinamento porque não tinha condições de ir trabalhar os cinco primeiros dias sem vale-transporte e alimentação. A empresa só pagava a partir do sexto dia de treinamento e pedia para que todos assinássemos um documento declarando estarmos

cientes de que estávamos lá por vontade própria, conhecendo a empresa. Nos primeiros cinco dias, pagamos para ir trabalhar, e não havia ressarcimento.

Diariamente, ônibus paravam e desciam várias pessoas com crachás. Parecia uma minifábrica de operários/as. Um ônibus parou perto de onde eu estava, e vi que as pessoas desciam e não se falavam, o que me fez pensar em robôs programados, com um destino e função. *Não somos todos?*, pensei. Por mais que saibamos que as pessoas trabalham, seguem regras e horários, que é a “normalidade”, a cena me pareceu muito forte. No ponto de ônibus, havia duas mulheres que eu vinha encontrando sempre antes das seis da manhã. Certo dia, uma delas, que estava constantemente com um livro motivacional em mãos, perguntou: “*cadê os homens desse ponto?*”. Contou que havia um homem que sempre a acompanhava até o trabalho, porque ela andava muito a pé depois que descia do ônibus. Era uma segurança para ela, que afirmou que ele era grande.

Perde-se muita vida no trajeto. Era preciso acordar às 5h para conseguir iniciar o trabalho às 7h, quando não mais cedo. Alguns levantavam às 4h ou 4h30. Muitos pegavam mais de um ônibus. Perdia-se, no mínimo, 2h por dia dentro de um ônibus, cerca de 52h por mês, 624h por ano, o que equivale a 26 dias dentro de um ônibus por ano. Um mês de trabalho era dentro do transporte público. As recém-operadoras de *telemarketing* disseram que acabara a sua vida social. Diziam que agora, quando alguém as chamava para sair, tinham que responder que agora estavam trabalhando, que precisavam dormir, descansar.



Aos sábados, o ônibus passava em horários diferentes e com intervalos maiores. Aguardava no ponto enquanto me lembrava das falas das pessoas: “De segunda à sexta, ok”. “Na sexta, passa mais rápido”, “no sábado, demora”. “Isso aqui parece setor de rico, é difícil passar ônibus”. “Não, não é o lugar mais perto de colocar crédito na carteirinha, é o único lugar”. O ponto de ônibus é um lugar de vulnerabilidade. Apesar de o aplicativo mostrar o tempo em que os ônibus irão chegar, ocorrem atrasos e as pessoas ficam mais sujeitas a assaltos. Presenciei uma tentativa de assalto no dia 21 de março de 2018, no ponto de ônibus em frente à empresa de teleatendimento. Nesse mesmo dia, mais cedo, uma colega fora assaltada chegando ao trabalho; ficou sem todos os documentos.

No dia 29 de março, esperava no ponto de ônibus às 5h35, junto a duas mulheres e um rapaz. O ônibus teria que passar às 5h40. Era véspera de feriado e, talvez, por esse motivo, ele atrasou e passou às 5h55. Às 5h50 fomos assaltados por dois homens que estavam em um Ônix branco. Levaram a bolsa da mulher e a minha mochila. O rapaz conseguiu correr. A mulher estava com o celular e o cartão do ônibus escondidos na roupa; disse que sempre anda assim, porque assaltos são comuns. Ela me deu a passagem de ida para o trabalho, e o rapaz me deu dinheiro para voltar. Há muita solidariedade no ponto de ônibus. As pessoas passam por essa sensação todo dia. O medo faz parte do trajeto de ida e volta do trabalho, e para outros lugares também. Não só no ponto, mas dentro dos ônibus, nas ruas, em todo lugar. E, apesar disso, “todo dia eu tenho que lembrar, todo dia a minha foto no crachá, todo dia eu vou me estressar, todo dia eu mais aceito aceitar”.<sup>35</sup>

---

35 Trecho da música “Todo dia” de Diego de Moras, inspirada no trabalho que exerceu enquanto operador de *telemarketing* em Goiânia/GO.

## 2.4.9 Clientes, supervisores/as e o trabalho emocional

Nas organizações, a cada interação as trabalhadoras e os trabalhadores devem observar e respeitar certas regras de sentimento que ditam o tipo de emoção requerida e apropriada em cada interação, em cada papel, em cada organização. É exatamente para se conformar a essas regras de sentimento que o trabalho emocional deve ser realizado.

Neste sentido, a administração tenta impor, controlar e administrar as diferentes regras de sentimento

*(Soares, 2016, p. 45)*

No treinamento, um slide dizia: “Silenciar os próprios costumes e valores e controlar as próprias emoções durante o atendimento também ajuda a sentir as alegrias ou tristezas do outro, enquanto ele fala”. Deveríamos nos esforçar para humanizar o atendimento, sentir as emoções do cliente, esquecer de nós mesmos, sermos a própria Cliente. Na continuação dos slides: “Nenhum problema poderá ser resolvido no mesmo estado emocional que ele começou”. Disseram que teríamos que ter inteligência emocional, que precisávamos “engolir o sapo, absorver, pensar, calcular, ser estrategista, argumentar, convencer”. Em seguida, um slide dizia que o importante era pensar: “mais do que o tempo, quanto de energia eu doo no local onde estou?”. Perguntavam: qual é o seu máximo?

O/a teleatendente é, portanto, uma extensão não apenas da máquina (computador), como da empresa. Além de ter que corresponder à velocidade imposta pelo sistema, precisa expressar as emoções e intenções da instituição em que trabalha. É, desse modo, um sistema que combina os modos arcaicos de produção com o novo mundo da tecnologia: é preciso ser máquina-pensante, desde que os pensamentos e emoções sejam úteis e a favor do capital. É preciso utilizar de toda a sua

capacidade e energia, intensificando o trabalho, conforme Dal Rosso (2006), a partir da utilização de todas as capacidades dos/as trabalhadores/as para elevar a produtividade.

Disseram-nos que o objetivo enquanto argumentávamos com o/a cliente era despertar emoções para que ele/ela efetivasse a permanência com o produto e disseram que não poderíamos aceitar a negação de forma passiva. Era preciso pensar na emoção que desejávamos despertar no cliente. Para isso, era preciso verificar qual era a emoção do cliente na hora da ligação, se era alegria ou tristeza, por exemplo, e influenciá-lo/a a pensar em conformidade com os nossos objetivos. Qual o custo desse trabalho emocional? Conforme Soares (2016, p. 43), “as emoções são construídas e enraizadas no corpo” e “têm sempre uma causa e um objeto”. Forjar emoções, sobrepondo-as aos próprios sentimentos e vontades é, portanto, uma violação que é invisibilizada no local de trabalho, trazendo consequências positivas para a lucratividade da empresa e desastrosas para a saúde dos/as trabalhadores/as.

Um exemplo de como as emoções se enraízam foi em um final de expediente que tive enquanto teleatendente. No ponto de ônibus, em frente à empresa, uma operadora falava que estava até com o rosto inchado de tanto chorar. Uma mulher ligou no *call center* porque estava com a filha internada num hospital público de Goiânia há 30 dias, tinha feito vários exames e não tinham ainda um diagnóstico. Ela precisava falar com seu filho e estava sem internet, de forma que ligou para contratar pacote. A operadora disse que começou a chorar junto com a cliente; não tinha como segurar as lágrimas. Concedeu o pacote e disse para ela confiar em Deus que tudo iria dar certo, para ela ficar bem. Emocionei-me enquanto ela falava.

As pessoas escutam e vivenciam inúmeras histórias todos os dias, carregam muito peso. Lembrei-me de Eduardo Galeano (2013), que diz: “os cientistas dizem que os humanos são feitos de átomos, mas a mim um passarinho contou que somos feitos de histórias”.<sup>36</sup>

No cotidiano do trabalho, há emoções que brotam das relações. Na operação, um auxiliar do supervisor me disse uma vez que, como éramos da mesma equipe, me ajudaria a ter uma boa taxa. Como a equipe toda tinha que ter boa taxa para ter um bom resultado, as pessoas se ajudavam muito, davam forças para que pudessem resistir a esses maus momentos. As pessoas de uma das equipes que participei ficavam sempre dizendo: a gente vai se acostumar, vai dar certo, é porque está no começo, vai melhorar, a gente consegue. Afinal, o dinheiro a mais era difícil de conseguir, assim como era difícil permanecer ali. Os clientes pressionavam muito, xingavam, reclamavam. Uma cliente mulher me disse um dia: *“as mulheres dessa empresa não comem comida não, comem bosta, porque têm cara de nojo. Onde já se viu falar que meu filho comprou pacote de internet? Ele respeita minhas coisas, não toca nelas não. Eu vou processar vocês. Estão pensando o quê? Povo nojento”*.

Na imensa sala de operação, a mulher representante e responsável pela Cliente para quem prestávamos serviço estava lá, com seu computador, mostrando números para os/as supervisores/as. Os supervisores representavam uma fatia de dois lados bem distintos, pois “o teleoperador percebe o supervisor como uma pessoa próxima; por outro, entende que, além de ser alguém que também se interessa pelo cumprimento da

---

<sup>36</sup> Trecho da entrevista de Eduardo Galeano concedida à L&PM Editores no Brasil, a respeito da publicação do livro *Os filhos dos dias*.

meta” (Braga, 2009, p. 83). A cobrança pela melhoria da taxa de desempenho era realizada, além de verbalmente e pela lista de ranking semanal, através de e-mails que os/as supervisores/as enviavam aos/às operadores/as solicitando que alcançassem as metas, além de explicações para atendimentos específicos em que detectavam algum tipo de não conformidade. No final, todos/as eram pressionados/as por alguém. O supervisor pelo gestor, os/as operadores/as pelo supervisor, pelo guarda - sempre passando de lá para cá com sua prancheta para emitir “medidas corretivas” - pelos clientes e pelo sistema.

Um certo dia, no ponto de ônibus, quando trabalhei no turno que iniciava à tarde e terminava à noite, uma moça que trabalhava na mesma empresa, mas para outra Cliente, estava com os olhos vermelhos. Perguntei como havia sido o seu dia e ela disse que tinha sido péssimo. Um cliente ligara no início da noite, assediando, falando coisas horrorosas. Estava se masturbando e falando com ela. Ela falou para ele que iria finalizar a ligação por falta de respeito e ele disse para ela ficar só mais um pouco na linha porque ele estaria quase terminando. Disse que chorou muito. Já havia recebido cantadas, mas nunca tinha acontecido algo daquela natureza com ela. Não sabia nem o que falar para ela. Era perturbador. Nada foi feito pela empresa em relação a esse caso. Além das pressões dos/as clientes e possibilidades de assédios, as pessoas também estavam sujeitas a assédios morais, como é o caso de supervisores/as que não autorizavam pausas para ir ao banheiro, por exemplo, conforme verificado por Braga (2009).

Além das pressões, havia também a intimidação do sistema, que mostrava as taxas de desempenho a cada ligação. Na operação, uma operadora me mostrou fraseologias que fica-

vam grudadas no computador: *“se não falar, a empresa que monitora nossas ligações tira pontos da gente, tem frase que se não falar até zero. A gente é um robô, é ruim demais toda hora ter que repetir as mesmas coisas”*. Observando isso, não sei como conseguiam trabalhar nesse lugar. Sempre que os clientes ligavam era para cancelar, e o procedimento era sempre o mesmo, a mesma conversa, a mesma resignação. Ela me mostrou a aba do sistema que media o desempenho. Mostrava a meta e o que a pessoa alcançara. Quando eu cheguei, ela estava com 80%, mas, como fez cancelamentos, caiu para 69%. Quando havia retenção, não subia nem 5%, mas quando alguém cancelava, caía quase 10%, ou mais - não consegui calcular com exatidão. Era tudo muito rápido e não era possível fazer anotações.

As ligações não paravam. Atendia-se uma e, quando desligava, já caía outra, como uma esteira em velocidade máxima. Não podíamos ter caneta ou papel, nem nada no local, então não havia muito o que fazer com as mãos a não ser mantê-las no mouse e no teclado, quando preciso. O espaço era apertado. Você ficava ali, de frente para a tela, ouvindo e falando, ouvindo e falando... sempre. Na pausa, que era automática, era preciso sair às pressas. Uma operadora disse uma vez que alguém deveria denunciar aquilo, para ver se melhorava um pouco, que não poderia existir um serviço desses. Uma colega, após a primeira experiência na operação, me enviou mensagem perguntando se eu estava bem, disse que o pessoal já estava querendo sair e me motivou a continuar: *“quando desanimar fala comigo”, “antes pingar do que secar”, “vamos ficar enquanto der viu”*. Existe solidariedade entre trabalhadores/as. Querem nos fazer robôs, mas somos humanos/a demais para isso.

Em outros momentos, era possível ver o espírito de resignação que se instalava. Nas conversas na hora do trabalho, era normal soltarem falas como: *mas ainda bem que temos trabalho; ainda bem que consegui pegar o ônibus; pelo menos*. É importante pensar o quanto isso é, de certa forma, interessante para as pessoas. A cada dia que passava eu ficava mais familiarizada com tudo. É incrível como somos facilmente programados/as. Percebi que as pessoas que fizeram treinamento comigo também estavam mais “dóceis”. A gente realmente se acostumava. Acostumava-se com a intensidade do trabalho, com a correria das pausas, com a não possibilidade de comer direito, com as reclamações, com a falta de mobilidade nas cadeiras, com o espaço apertado, com os guardas fazendo a ronda. Acostumava-se com aquele mar de pessoas falando ao mesmo tempo e com os gritos dos/as supervisores/as, que não mais assustavam. Acostumava-se com a quantidade de programas e com o sistema letárgico que utilizávamos. Acostumava-se a tomar o café ruim da máquina e a puxar o papel higiênico do suporte, que ficava num local estrategicamente ruim. Acostumava-se a, por vezes, não comer e não beber água. A gente adaptava a nossa vida ao trabalho. Não eram só 6h20min, era a nossa vida, moldada ao tempo do trabalho, que se estendia para além da empresa e dos nossos corpos. Como escreveu Marina Colassanti (1996, p. 9), “eu sei que a gente se acostuma. Mas não devia”.

Por mais que nos acostumássemos com a barbárie desse trabalho, ele nos acompanhava para onde fôssemos. Alguns dias pareciam ter sido tranquilos. Tranquilos porque virara rotina. Mas o cansaço era sempre único e também rotineiro: dor nas costas, sono, vontade de apenas comer e dormir. Como disse

uma colega, não era cansaço físico, mas um cansaço psicológico que nos torturava tanto que nem o corpo suportava direito. Era uma dor ardida. Os olhos ardem, o pulso dói e as pernas formigam, pois ficam dobradas e quietas o dia todo. Quando era possível, as pessoas davam uma leve deitada na cadeira; não havia outra posição para tentar. Recordei-me de Thoreau:

Quando às vezes lembro que os mecânicos e lojistas ficam em seus estabelecimentos não apenas toda a manhã, mas também a tarde inteira, muitos deles sentados de pernas cruzadas – como se as pernas tivessem sido feitas para que sentemos sobre elas, e não para caminhar com elas –, penso que eles merecem algum crédito por não terem se suicidado há muito tempo. (Thoreau, 2012, p. 84).

Além de assistirmos ao assassinato do nosso eu, também era preciso assassinar a ocupação. Desde o treinamento fora informado que deveríamos incentivar os/as clientes a utilizar a URA (unidade de resposta audível), aquela gravação no início da ligação que pede para digitarmos a opção desejada. Disseram que precisávamos ajudar os clientes a serem mais independentes. Lembrei de artigos que falavam que, futuramente, as pessoas seriam eliminadas dos teleatendimentos, pois haveria uma voz inteligente que responderia às solicitações dos clientes. De fato, já existe um sistema da Cliente, que está em fase de teste, que irá atender os clientes via voz. Iremos dizer “quero a segunda via da minha conta” e a voz irá responder.

#### 2.4.10 Demissão

Eu queria ter ficado sessenta dias, mas eu estava cansada e sendo cobrada o tempo todo, pois minha taxa estava ruim. Por um momento, me senti presa em um lugar muito fecha-



do e me segurei para não ter uma crise de ansiedade. Eu estava criando um certo pavor daquele lugar. Um dia, atendi uma ligação. Era um homem na linha, muito nervoso. Pediu o cancelamento e, quando comecei o protocolo de argumentos, me mandou calar a boca. Gritava, gritava muito. Eu tentei me controlar fazendo os procedimentos necessários no sistema. Quando ele falou da conta, informei que haveria ainda uma outra fatura para pagamento. Xingou a empresa, me xingou, disse que iria processar todo mundo. Ele estava errado em relação às contas. Ainda assim, disse a ele que ele não precisava se alterar porque eu estava atendendo à solicitação dele e fazendo o cancelamento. Enquanto eu o fazia, ele berrava, dizendo o quanto odiava a empresa e estava incomodado com o meu atendimento. Insultou-me. Sempre que ele falava e dava espaço para eu começar a falar, eu iniciava e ele mandava eu me calar. Até que, em um momento, eu disse a ele que estava o atendendo e fazendo meu trabalho, que ele não precisava falar comigo daquela forma.

O homem continuou, ainda mais nervoso. Quando eu estava quase concluindo o processo e o informei que estava terminando o cancelamento do plano, ele mudou a solicitação e disse que agora não queria mais nada da Cliente, que era para cancelar tudo, que não queria mais o número. Tive que voltar e cancelar o número. Informei que havia feito a solicitação no sistema e que dentro de até 7 dias o número estaria cancelado, mas ele queria a efetivação do cancelamento naquele momento. Gritou sem parar. Ao final, disse que sabia que a culpa não era minha, mas que não podia se conter porque estava muito nervoso. Foram mais de 15 minutos ouvindo berros e insultos. Desliguei a ligação e lágrimas começaram a descer

compulsivamente. Eu não consegui controlar. Minha pressão caiu. Se antes eu já queria ir embora, agora não tinha motivos para ficar. Atendi mais uns seis clientes, tentando parecer normal, mas as lágrimas rolavam. A colega do lado disse que eu precisava me controlar: “*imagina se você ouvisse como eu de um cliente que você é uma vagabunda*”. O guru chegou perto de mim, perguntou o que houve e eu disse, enquanto colocava *mute*<sup>37</sup> na ligação que estava atendendo. Ele disse para eu tomar água, que me daria uma pausa de banheiro (cinco minutos) e que, quando eu voltasse, ele iria me mudar de lugar e iria sentar do meu lado, porque minha taxa estava muito ruim e eu precisava melhorar meu desempenho.

Atendi mais algumas ligações e depois disse que não conseguiria mais ficar. Eu estava atendendo, mas estava sem vontade de argumentar. Eu não tinha nem tempo para chorar, para respirar. Só queria sair de lá correndo. Havia pressão dos/as clientes, do guru, da supervisão. Parecia que eu estava numa sala escura, fechada, e que as paredes se deslocavam para me espremer. Eu insisti que precisava ir embora. Ele pediu para que eu enviasse mensagem para o supervisor. Eu não enviei. Ele não entenderia mesmo. Fui embora. Fiquei o dia todo mal e ainda me sinto péssima ao escrever esse relato. Criei um pavor daquele lugar. Quando penso na empresa, só me dá um desespero e medo de voltar. Saí da empresa, lágrimas escorriam sem parar. Só queria chegar em casa. Estava tentan-

---

37 O *mute* é uma tecla do telefone que silencia o microfone do/a teleatendente, deixando a ligação muda para o cliente. Antes de apertar essa tecla, o/a operador/a precisa informar ao/à cliente que está verificando ou atualizando as informações no sistema e que o/a cliente poderá chamá-lo/la a qualquer momento. Há roteiros para essa fala, a depender da empresa, bem como o tempo em que é necessário ficar repetindo a mesma fala, caso a ligação tenha que permanecer muda por mais tempo.

do evitar ficar próxima às pessoas. Não queria que ninguém conversasse comigo; só queria chegar em casa e ficar no meu quarto em silêncio.

Após o ocorrido, senti muita angústia e um certo pavor, medo e cansaço. Eu fiquei pensando no trajeto, na demora, nas inúmeras ligações e nas repetições que teria que fazer. Na cobrança, na pressão vinda de todos os lados possíveis. Na vigilância e no controle. Quis chorar. Decidi faltar. Fiquei péssima o dia todo, pensando em como era fraca, em como as pessoas conseguiam suportar porque não tinham escolha, porque precisavam ficar até conseguirem alguma outra coisa. Mas eu era realmente incapaz de permanecer. Como disse uma operadora, “eu não desejo esse trabalho nem para o meu pior inimigo”. Mas ela estava lá, e eu não fui forte para voltar. Senti e ainda sinto sentimentos de derrota, de fracasso. Sentia que estava interrompendo a pesquisa, que não era capaz de nada. Fiquei o dia todo prostrada, pensando em diversas formas de desistir de tudo, sentindo que não conseguiria voltar. Naquele momento, aliás, tive certeza que não voltaria, embora esperasse estar melhor no dia seguinte.

No dia 18 de abril de 2018, pedi para ser desligada, termo que eles utilizavam, mas só em 3 de janeiro de 2019 escrevi o relato no diário de campo/pesquisa. Fiquei sem abrir o diário até a escrita da parte metodológica. Lembrar do trabalho me trazia um certo pavor. Trazer de volta as emoções daquele local, em que pessoas são robotizadas, sofrem assédios constantes, em que adoecem, era cansativo e pesaroso. Enfim, retornei à empresa no dia 18 de abril de 2018 para pedir meu “desligamento”. O procedimento burocrático foi iniciado pelo próprio supervisor. Tive que escrever uma carta à mão, co-

piando um texto que ele me entregou, em que eu dizia estar ciente que eu ficaria sem receber, se não me engano, dez dias, por estar pedindo demissão. Finalizado o processo, ele me entregou alguns papéis e pediu para que eu fosse ao RH. Chegando lá, respondi a uma avaliação online, com várias perguntas, para que a empresa entendesse o motivo da saída. Perguntaram a respeito do local de trabalho, das condições e se eu indicaria a empresa para outra pessoa. Por fim, marcaram o dia para eu voltar e assinar a Rescisão do Contrato de Trabalho.

Cheguei à empresa no horário marcado, levando a CTPS e os documentos pessoais. Fui para o RH, mas para uma outra sala, que é responsável pelos desligamentos. São muitos, todos os dias, a todo o momento. Pensei que a representante do sindicato que ficava na empresa estaria presente, mas não estava. A pessoa que estava assinando a rescisão ao meu lado fazia muitas perguntas, mas não teve respostas satisfatórias. Assinou e foi embora. Entregaram-me o termo de rescisão, cuja discriminação dos cálculos consta a seguir (quadros 2, 3 e 4). O valor era o salário mínimo, mas, com os descontos, recebi R\$120,25. O valor já havia sido depositado na conta em maio, não sendo surpresa para mim. As faltas injustificáveis descontadas eram referentes às duas faltas, mais os dias que assinei na carta, que sabia que seriam descontados. Os benefícios, embora não fossem composição do salário, mas adicionais, foram descontados do pagamento.

**Quadro 2 - Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho: Verbas Rescisórias**

<b>Rubrica</b>	<b>Valor</b>	<b>Rubrica</b>	<b>Valor</b>	<b>Rubrica</b>	<b>Valor</b>
Saldo de 16/dias Salário (líquido de o/faltas e DSR)	499,73	Comissões	-	Gratificação	-
Adic. Insalubridade (%)	-	Adic. De Periculosidade %	-	Adicional Noturno o Horas a 0%	-
Horas Extras 0,00 Horas 50%	-	Horas Extras 0 Horas 100%	-	Corjetas	-
Descanso Semanal Remunerado	-	Reflexo do DSR sobre Salário Variável	-	Multa Art. 477, §8º CLT	-
Multa Art. 479/CLT	-	Salário Família	-	Décimo Terceiro Salário Proporcional 1/12 avos	78,08
13º Salário Exerc. 12 Avos	-	Férias Proporcionais 1/12 avos	78,08	Férias Venc. Per. Aguis. 16/03/2018 à 16/03/2019	-
Férias Vencidas (Reflexo/Dobra)	-	Terço Constitucional Férias	26,03	Aviso Prévio Indenizado	-
Décio Terceiro Salário (Aviso-Prévio Indenizado)	-	Férias (Aviso-Prévio Indenizado)	-	Percentagem	-
Prêmios	-	Viagens	-	Sobreaviso	-
Prontidão	-	Adicional Tempo de Serviço	-	Adicional por Transferência de Localidade de Trabalho	-
Salário Família Excedente ao Valor Legal	-	Abono/ Gratificação Férias exced. 20 dias de salário	-	Valor Global Diários para viagem - Excedente 50%	-
Ajuda de Custo Art 470/CLT	-	Etapas Marítimos	-	Licença Prêmio Indenizada	-

Rubrica	Valor	Rubrica	Valor	Rubrica	Valor
Quebra de Caixa	-	Participação nos Lucros ou Resultados	-	Indenização a título de incentivo à Demissão	-
Bolsa Aprendizagem	-	Abonos Desvinculados do Salário	-	Ganhos Eventuais Desvinculados do Salário	-
Reembolso Creche	-	Reembolso babá	-	Gratificação Semestral	-
Salário do Mês Anterior à Rescisão	-	Outras Verbas	254,47	Indenização Art.9º, Lei nº 7238/84	-
Indenização Férias Escolares	-	Art. 476-A, §5º da CLT	-	-	-
-	-	Ajuste do Saldo Devedor	-	<b>TOTAL BRUTO</b>	R\$936,39

### Quadro 3 - Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho: Deduções

Rubrica	Valor	Rubrica	Valor	Rubrica	Valor
Pensão Alimentícia	-	Adiantamento Salarial	-	Adiantamento 13º Salário	-
Aviso Prévio Indenizado 00 dias	-	Multa Art. 480/CLT	171,78	Empréstimo em Consignação	-
Vale Transporte	29,98	Reembolso do Vale-Transporte	-	Vale Alimentação/Refeição	15,06
Reembolso do Vale Alimentação	90,36	Contribuição para o FAPI	-	Contribuição Sindical Laboral	-
Previdência Social	33,62	Previdência Social 13º Salário	-	Contribuição Previdencia Complementar	-
IRRF	-	IRRF sobre 13º Salário	-	IRRF sobre Participação Lucros Resultados	-
Outros Descontos	469,10	Desconto de Valor Líquido do TRCT Quitado-Decisão	-	<b>TOTAL DEDUÇÕES</b>	R\$816,14

**Quadro 4 - Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho: Detalhamento de Outras Verbas e Outros Descontos**

Detalhamento <i>Outras Verbas</i>		Detalhamento <i>Outros Descontos</i>	
Rubrica	Valor	Descontos	Valor
Atestado Médico	62,47	Dev. Vale Transporte Mês Atual	72,00
Pagamento de VT do Mês Atual	192,00	Dev. Pagamento de VT do mês Anterior	48,00
1/3 Férias Proporcionais Rescisão	26,03	Desconto Faltas Injustificadas	124,93
<b>Detalhamento Quantidades</b>		<b>Atrasos</b>	<b>16,93</b>
Qtd. Horas Atrasos	3,25	Taxa Assistencial	9,37
Carga horária Mensal	180,00	Desconto Cadeado	5,87
Num. Dias DSR (Domingos/Feriados)	6,00	Adiantamento Vale Transporte	192,00

Os descontos nos salários eram motivo para descontentamento entre as pessoas com quem trabalhei. Outras características, pontos positivos e negativos, serão mencionados a seguir, nas entrevistas. Neste capítulo, foi possível verificar como os modos de produção anteriormente descritos se unem para capturar e controlar a subjetividade, os movimentos e tempos em um trabalho que utiliza a tecnologia da informação. Tratando-se de um setor feminizado, devido ao alto número de mulheres inseridas na ocupação e às características necessárias para a execução das tarefas (consideradas de fácil realização), o trabalho emocional exigido dos/as trabalhadores/as, aliado às outras condições de trabalho, pode causar impactos danosos à saúde das pessoas. Ademais, através da observação participante, foi possível verificar como é a inserção e os requisitos avaliados para trabalhar na ocupação de operador de *telemarketing* e como o treinamento torna-se importante ferramenta para a docilização das pessoas no trabalho. O alto controle das pessoas, realizado por câmeras, vigilantes, supervisores/as e *softwares*, também foi constatado, bem como a influência dos relacionamentos entre clientes e supervisores/as no âmbito emocional dos/as trabalhadores/as.

### **3. “QUEM PRETENDE TRABALHAR EM TELEMARKETING?”: <sup>38</sup> PERFIL, CONDIÇÕES, RELAÇÕES E RESISTÊNCIAS**

A população é extremamente preconceituosa também. Tá vendo, eu acho que todos os envolvidos nesse processo estão em conflito. Tipo, o atendente não suporta o cliente que liga porque ele acha que o cliente é mal-educado. O cliente acha que o atendente, sabe, é lerdo, e aí eu acho que tem uma coisa da impessoalidade. Por telefone, as pessoas dizem que elas não diriam pessoalmente. Então a pessoa que liga, ela é extremamente mal-educada, ela fala “anda logo, seu imprestável”, então usa palavras chulas, e nem sempre você tá preparado pra escutar aquilo, e é aquilo que eu te falei, você tá naquela situação lá, você vai e desconta nele. Todo mundo já teve a experiência de ligar no *call center* e demorar pra ser atendido, ou a ligação cair, então as pessoas já ligam pra lá com uma resistência muito grande.

Já ligam pra lá prontos pra destruir o atendente.

*(Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento)*

Este capítulo se propõe a explorar as entrevistas realizadas com os/as teleatendentes através da trajetória de trabalho,

---

38 Trecho da entrevista realizada com a ex-operadora de teleatendimento Alice, de 20 anos, quando foi perguntado se ela pretendia continuar nessa ocupação ou arrumar outra.



condições, desafios e consequências da ocupação de operador/a de *telemarketing*, para verificar como os modos de produção taylorismo, fordismo e toyotismo, aliados à tecnologia, se entrelaçam, intensificando e precarizando o trabalho. Ademais, através dos relatos, procura-se compreender as relações de trabalho dentro das empresas de teletendimento, a formação e quebra dos laços de solidariedade, a identificação e não identificação com o trabalho, as relações de gênero, as formas de resistência e também os conflitos mencionados por Eliza na epígrafe acima.

Através dos relatos dos/as entrevistados, considerando o ambiente e o trabalho em que estão inseridos, conforme descrito no capítulo anterior, examina-se como é forjada a consciência dos/as trabalhadores/as e como os treinamentos tentam construí-la. Em se tratando de uma ocupação ainda não regulamentada, este capítulo aborda como a Reforma Trabalhista, aprovada conforme Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, veio para legitimar trabalhos tais como os do *call center*. Nesse sentido, no capítulo atual, os aspectos dessa ocupação continuam a ser explorados através da voz dos/as que ali trabalham/trabalharam e à luz das teorias apresentadas. A seguir, seguem os dados dos/as entrevistados/as.

## Quadro 5 – Dados dos/as entrevistados/as

	NOME <sup>39</sup>	SEXO	RAÇA/COR	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	IDADE ATUAL	IDADE QUANDO INGRESSOU NA EMPRESA	PERÍODO	TEMPO	EMPRESA <sup>40</sup>	RENDA <sup>41</sup> (SM – Salário Mínimo <sup>42</sup> )
1	Alice	F	Preta	Superior Incompleto	Solteira	20	20	03/2018-06/2018	3 Meses	Matrix	1 SM

39 Os nomes fictícios das pessoas entrevistadas foram retirados de robôs com inteligência artificial retratados em filmes e de programas de inteligência artificial que conseguem interagir, de alguma forma, com as pessoas e, em alguns casos, sentir emoções e ter consciência de si.

40 Para nomear as empresas de teleatendimento, foram escolhidos dois filmes. O primeiro, *Metrópolis*, um filme alemão de 1927 que retrata a divisão entre a classe trabalhadora e os “planejadores da cidade” no ano de 2026. A frase de impacto do filme se refere a uma profecia em que uma trabalhadora, profeta, acreditava que surgiria um “mediador” para unir as duas classes: “o mediador entre a cabeça e as mãos deve ser o coração”. Nesta pesquisa, entende-se o coração como o/a supervisor/a ou gestor, que faz a intermediação entre os/as operadores/as e os interesses da empresa. No entanto, ao contrário do filme, pertencem à classe trabalhadora e não à classe dos “donos da cidade”. O outro filme escolhido para nomear uma empresa é *Matrix*, de 1999, no qual o que as pessoas entendem por realidade é uma simulação de realidade, em que a humanidade está submetida ao controle de máquinas, fornecendo a elas, energia. Representa, nesta pesquisa, a intensificação do trabalho devido ao uso de todas as capacidades dos/as trabalhadores/as a partir da tecnologia da informação.

41 O valor se refere ao salário fixo, não estando incluídos os benefícios adicionais disponibilizados pelas empresas, tais como vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição e auxílio-creche, e nem a renda variável, referente ao alcance das metas.

42 Para melhor contextualização, seguem valores dos salários mínimos referentes aos anos em que os/as teleatendentes trabalharam: 2004 – R\$260,00; 2005 – R\$300,00; 2006 – R\$350,00; 2007 – R\$380,00; 2008 – R\$415,00; 2009 – R\$465,00; 2010 – R\$510,00; 2011 – R\$540,00; 2012 – R\$622,00; 2013 – R\$678,00; 2014 – R\$724,00; 2015 – R\$788,00; 2016 – R\$880,00; 2017 – R\$937,00 e 2018 – R\$954,00 (conforme <http://www.portalbrasil.net/salariominimo.htm>).

	NOME <sup>39</sup>	SEXO	RAÇA/COR	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	IDADE ATUAL	IDADE QUANDO INGRESSOU NA EMPRESA	PERÍODO	TEMPO	EMPRESA <sup>40</sup>	RENDA <sup>41</sup> (SM – Salário Mínimo <sup>42</sup> )
2	Bia	F	Parda	Superior Completo	Casada	28	28	03/2018-06/2018	3 Meses	Matrix	1 SM
3	Sonny	M	Parda	Ensino Médio Completo	Solteiro	20	20	03/2018-07/2018	4 Meses	Matrix	1 SM
4	Eliza	F	Preta	Superior Completo	Solteira	34	20	2004-2007	4 Anos	Matrix	1 SM
5	Zhora	F	Branca	Superior Completo	Solteira	32	19	2005-2008	3 Anos e 9 meses	Matrix	Menos que 1 SM
6	Rachel	F	Preta	Ensino Médio Completo	Solteira	24	21	2015-2018 2018 Desde 07/2018	3 Anos 3 Meses 8 meses -Atual	Metrópolis Matrix Metrópolis	1000-1200 1 SM 1200,00
7	Wall-E	M	Parda	Superior Completo	Casado	35	21	2004 – 2005	1 Ano	Matrix	Menos que 1 SM
8	Hall 9000	M	Parda	Ensino Médio Completo	Solteiro	24	24	Desde 03/2018	Atual	Matrix	900
9	Samantha	F	Preta	Superior Incompleto	Casada	25	21	2014 - 2018 03/2018 – 06/2018	4 anos 3 meses	Metrópolis Matrix	1 SM

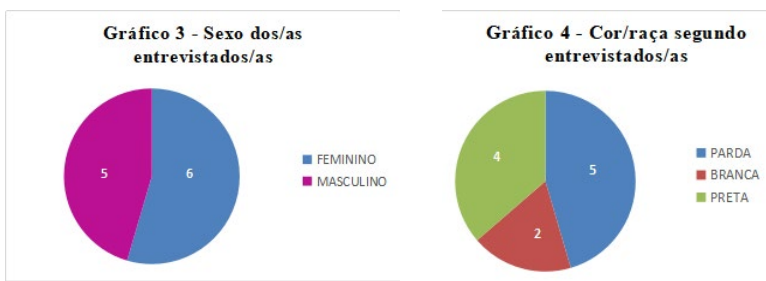
	NOME <sup>39</sup>	SEXO	RAÇA/COR	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	IDADE ATUAL	IDADE QUANDO INGRESSOU NA EMPRESA	PERÍODO	TEMPO	EMPRESA <sup>40</sup>	RENDA <sup>41</sup> (SM – Salário Mínimo <sup>42</sup> )
10	Leon	M	Parda	Superior Incompleto	Solteiro	21	19	Desde 01/2017	2 Anos Atual	Matrix	1,5 SM
11	Roy	M	Branca	Superior Completo	Solteiro	33	19	10/2004 – 2006	2 anos	Matrix	1 SM
12	Marvin <sup>43</sup>	M	Pardo	Ensino Médio Completo	Casado	51	20	01/1988 – 01/2019	31 anos	Metrópolis	1 SM

### 3.1 Perfil das pessoas entrevistadas

Conforme o quadro 5 (apresentado acima), foram realizadas 12 entrevistas, sendo 11 com operadores/as ou ex-operadores/as de teleatendimento e uma com um ex-dirigente sindical, que não trabalhou como operador, mas como assistente administrativo. Apesar de a amostra ser pequena e não ser suficiente para representar todas as pessoas que trabalham na ocupação de operador de *telemarketing*, faço uma análise referente ao perfil das pessoas entrevistadas. Das pessoas entrevistadas que trabalham/trabalharam na ocupação de operador/a de *telemarketing*, conforme CBO 4223, que é a família ocupacional que inclui todas as categorias dessa classe (operador ativo [que faz ligações], receptivo [que recebe ligações], ativo e receptivo de suporte técnico, entre outros), 55% eram

43 Marvin é ex-dirigente sindical. Não trabalhou como operador de *telemarketing*, mas como assistente administrativo.

do sexo feminino (gráfico 3), 46% se autodeclararam pardas, 36% pretas e 18% brancas (gráfico 4).

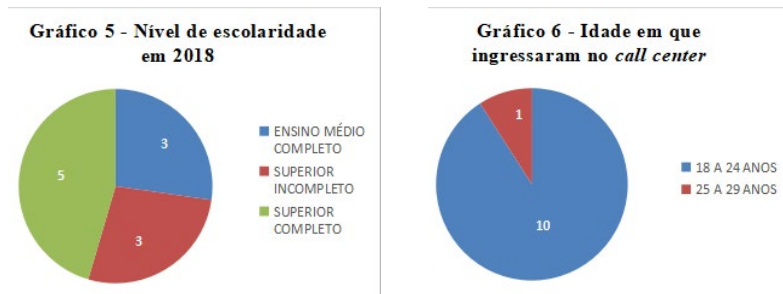


Fonte: Elaboração própria, conforme entrevistas realizadas.

O IBGE classifica, atualmente, a cor/raça em cinco categorias, sendo elas branca, preta, amarela, parda e indígena. O sistema de classificação passou por diversas modificações desde o primeiro censo em 1872. No primeiro censo demográfico que foi realizado pelo IBGE, em 1940, utilizavam-se as cores branca, amarela e preta, e respostas que não se enquadravam nessas categorias eram marcadas como parda, cor que retornou ao censo em 1950. A categoria parda, conforme a revista *Retratos do IBGE* (IBGE, 2018d), se refere à miscigenação das cores preta ou indígena com quaisquer outras cores/raças, e, de acordo com os dados estatísticos do instituto referentes “às cores da desigualdade”, são as pessoas pardas e pretas que recebem os menores salários e têm maiores obstáculos para conseguir trabalho (IBGE, 2018).

Em relação à escolaridade (gráfico 5), a formação declarada se refere ao ano da entrevista. Das cinco pessoas que, atualmente, possuem ensino superior completo, quatro não haviam concluído ainda essa etapa de formação quando ingressaram no serviço de teleatendimento, o que mudaria o

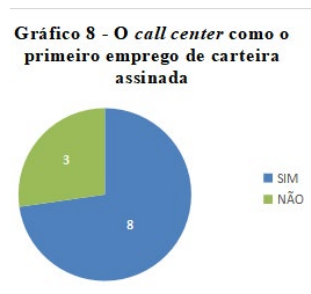
percentual desse índice para 14%. Isso se deve à idade em que as pessoas começaram a trabalhar no local. Conforme o gráfico 6, a maioria dos/as teleatendentes, o que equivale a 91%, tinha entre 18 e 24 anos quando começou a trabalhar nessa ocupação.



Fonte: Elaboração própria, conforme entrevistas realizadas.

Conforme os/as entrevistados/as, quando começaram a trabalhar no setor de teleatendimento, todos/as já haviam concluído o ensino médio e, em alguns casos, já haviam iniciado o ensino superior, conforme tópico 3.2. A idade é uma variável muito importante para a explicação da inserção dessas pessoas no setor de teleatendimento. Conforme Nogueira (2011, p. 39), as empresas de teleatendimento contratam pessoas a partir de 18 anos, com “boa dicção, fluência verbal, conhecimentos de informática e no mínimo ensino médio completo”. Essas competências são avaliadas na entrevista, como descrito no capítulo anterior. O fato de a maioria da população de operadores/as de *telemarketing* ser composta por jovens entre 18 e 24 anos, conforme as pesquisas de Braga (2009) e de Nogueira (2011) e a amostra desta pesquisa, se refere ao fato de essas empresas não exigirem experiência. Desse modo, são uma porta de entrada no mercado de trabalho formal para os/

as jovens, embora seja considerado uma atividade transitória (Guimarães, 2006), em que as pessoas trabalham em média dois anos (Nogueira, 2011).



Fonte: Elaboração própria, conforme entrevistas realizadas.

Das pessoas entrevistadas, 46% trabalharam ou estavam trabalhando no *call center* há 1 ano ou menos (gráfico 7). Apesar de a média de tempo nesse trabalho ser considerada de dois anos, na amostra desta pesquisa, 27% trabalharam de 3 a 4 anos, e o percentual de 9% corresponde a uma trabalhadora que ainda atua na ocupação. Confirmando o que mostram os estudos de Guimarães (2006) e de Nogueira (2011), o primeiro emprego de carteira assinada de 73% das pessoas foi numa empresa de teleatendimento, em Goiânia. Em relação a filhas/as, das pessoas entrevistadas, apenas duas, Bia e Samantha, possuíam crianças, sendo a jornada de trabalho reduzida um dos motivos para conseguir conciliar emprego e maternidade:

Foi o melhor emprego desde que eu cheguei aqui né, por conta das seis horas, entrava às 7h e saía uma, então eu sentia que eu trabalhava só meio período, era muito bom. Em termos de horário e era o melhor pra encaixar as demandas. Só no final de semana que era um choque, porque aí eu tinha que dar um jeito de alguém ficar com o meu filho, eu perdia um fim de semana, aí o final de semana era um desafio. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A jornada de trabalho, além da tentativa de conseguir o primeiro emprego de carteira assinada, foi um dos principais motivos citados como vantagem para trabalhar como operador/a de *telemarketing*. Somado a ele, as trajetórias de trabalho e de vida também foram fatores que contribuíram para a inserção nessa ocupação. A seguir, seguem as razões citadas pelos/as entrevistados/as que os/as levaram a esse emprego.

### **3.2 “Todo mundo falava, vai lá porque lá tem vaga”<sup>44</sup>**

Devido à alta rotatividade das empresas de teleatendimento, as contratações ocorrem com frequência. Por não exigirem experiência e por ser uma jornada reduzida, acabam possibilitando a entrada de jovens no mercado de trabalho formal, “permitindo que um número significativo de trabalhadores esteja matriculado em cursos do ensino superior” (Guimarães, 2006, p. 163). Hall 9000, por exemplo, desejava ingressar na universidade e o horário do trabalho permitia essa combinação. Outras pessoas disseram que a jornada possibilitava conciliar o trabalho de teleatendente com outras atividades, como é o caso de Zhora e Eliza:

Bem, em parte foi até mesmo pela facilidade, porque lá tem uma facilidade de você entrar. A carga horária também né, como eu pretendo prestar faculdade, a questão de ser seis horas por dia já é favorável, a questão da flexibilidade de horário também, porque eu posso conciliar bem o horário da faculdade com o horário de trabalho também e acho que os pontos mais importantes, mais significativos foram esses, a questão da carga horária e da

---

44 Trecho da resposta de Zhora, 32 anos, ex-operadora de teleatendimento, quando foi questionada a respeito da razão de o *call center* ter sido seu primeiro emprego.



facilidade também. (Hall 9000, 24 anos, operador de teleatendimento há um ano).

*Call center* era aquela coisa, todo mundo já trabalhava em *call center* na faculdade e todo mundo falava, vai lá porque lá tem vaga e, realmente assim, tem milhões de vagas e não precisa de experiência, então é o mais, o que eu achei mais fácil. Eu já fui direto. (Zhora, 32 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Primeiro porque era o mais fácil de conciliar com o cursinho, porque tinham horários alternativos. Eu trabalhava à noite, não exigia experiência e eu tava desesperada por dinheiro e era o lugar mais fácil pra achar. Os dois lugares que eu tentei que não exigiam muito, que não exigiam muita experiência, era Matrix e Shopping. Só que os horários do shopping, eles são mais fechados, então na Matrix nada, na minha época você podia entrar a cada, a cada meia hora. A rotatividade era muito grande, então possibilitava eu estudar, e eu falava, nossa, além disso eu podia conciliar com outro emprego. Tanto que depois eu comecei a ter dois empregos e a faculdade. Então era um trabalho que me dava essa possibilidade. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Além da jornada reduzida, a necessidade de ter um trabalho com rendimento fixo de forma mais rápida para atender às despesas próprias ou da família (Sonny), ou de ter independência financeira e morar sozinho/a (Alice), também foram relatados. Conforme a pesquisa de Braga (2009), as condições que estão relacionadas à família, como mães que precisam sustentar os/as filhos/as, como era o caso de Bia e Samantha, resulta em maior disciplina no trabalho, devido ao medo do desemprego.

Eu falei não, eu quero o meu próprio canto, e a partir do momento que eu pensei que eu quero o meu próprio canto eu pensei em ter um trabalho fixo. Aí eu procurei aqui (Matrix). [...] Aí eu fiz, liguei, passei, marcaram a entrevista comigo e eu falei, pron-

to, maravilha, eu tinha arrumado um emprego. Tinha arrumado um emprego, pra mim era a melhor coisa do mundo, primeiro emprego de carteira assinada que eu ia ter e eu pensava, nossa, R\$ 900,00, eu com R\$ 900,00, fazia muita coisa com R\$ 900,00 (rindo). Nossa, R\$ 900,00 (com ênfase), vou comprar uma moto, vou..., meus planos era comprar uma moto, nossa eu tava muito feliz com o emprego, na verdade. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Eu procurei a Matrix por conta que aqui em Trindade eu não tava conseguindo serviço, já tinha um longo período que eu não tava procurando serviço e pra poder ajudar nas despesas de casa também, tava ficando um pouquinho apertado e eu tive que começar a procurar outro serviço. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Outro motivo que também foi condicionante na procura pelo emprego em *call center*, de acordo com Bia e Samantha, se refere ao fato de as duas terem se mudado recentemente para a cidade de Goiânia. Vieram dos estados de Mato Grosso e Tocantins e não possuíam experiência no mercado de trabalho formal. A partir de familiares que trabalhavam ou já haviam trabalhado no local, souberam da facilidade de inserção na ocupação e se candidataram para a vaga:

Lá na Metrópolis eu entrei porque eu tinha chegado né, chegado do interior, a única experiência que eu tinha anterior era manicure e alguns serviços assim, pra algum parente que tinha loja e eu ficava lá na loja. Aí eu cheguei aqui eu não tinha nenhuma experiência de emprego e a Metrópolis contratava sem ter experiência. Aí a minha prima já trabalhava lá e ela pegou e fez a indicação, eu fiz o processo seletivo lá e comecei a trabalhar. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Eu vim pra Goiânia sem saber o que eu faria, eu vim mais pela minha vida pessoal, então eu sabia que qualquer emprego que tivesse eu iria topa. A ideia era só conseguir me bancar e ter au-

tonomia financeira. Porque eu tenho um concurso que eu passei em primeiro lugar que vence em abril do ano que vem, então eu teria um ano aí pra tentar viver minha vida pessoal, tentar investir no casamento que foi o que me trouxe pra cá e então assim, eu teria um ano pra topar qualquer coisa, então eu tô nesse um ano ainda. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Nesse sentido, para as pessoas entrevistadas que trabalhavam ou já haviam trabalhado no teleatendimento, o *call center* representou um emprego com carteira de trabalho assinada, de contratação rápida e com uma jornada menor em relação a outras empresas, o que possibilitava a conciliação com outros trabalhos, estudos ou com a maternidade. Diante desse cenário de “facilidade” de acesso ao trabalho no *call center*, candidataram-se e inseriram-se na ocupação, cujas condições vivenciadas serão descritas a seguir.

### **3.3 “Eu achava muito precário”:<sup>45</sup> as condições de trabalho nas empresas de teleatendimento**

Apesar de ser um emprego acessível, de jornada reduzida, as condições de trabalho que as pessoas encontraram, referente ao salário, intervalos e à estrutura, foram motivo de descontentamento por parte dos/as entrevistados/as. Apesar de um salário mínimo fixo, os descontos referentes aos benefícios, por exemplo, afetavam sobremaneira o rendimento, o que também atuava como um mecanismo de pressão para que as pessoas tentassem alcançar as metas para melhorar o salário:

Tem o salário, tem o vale-transporte, que eu optei pelo vale-transporte, você pode optar ou não, eu peguei o refeição e o alimentação dividido e só, mas a empresa oferece plano de saúde, plano odontológico, aí todas as outras coisas tipo, FGTS, INSS,

---

45 Trecho da resposta de Eliza (34 anos, ex-operadora de teleatendimento), quando questionada a respeito das condições de trabalho.

esses trem tudo regularizado, igual o contrato normal de trabalho. Tem também os negócios que eles oferece que é auxílio creche, desconto em faculdade, mas eu não peguei nada disso porque eu sabia que ia descontar muito. Desconta muito. Se eu recebo 700,00 só o vale alimentação, refeição e o INSS, imagina se eu tivesse colocado plano de saúde e outras coisas, ia receber nada. Melhor nem trabalhar. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teatendimento).

É, as condições de trabalho eram salubres né, tinha ar condicionado, era bom, mas de alguma forma tinha algo que me machucava enquanto eu tava ali dentro sabe, que eram as metas que eram quase impossíveis, você tinha que trabalhar, realmente para você atender 50, 60 ligações por dia então, você não para, você não tem um intervalo, somente quando você vai comer ou vai ao banheiro, fora isso enquanto você tá sentada, você tá atendendo. Isso era muito, essa coisa massiva, era muito maçante pra mim trabalhar com a repetição. Então eu me sentia assim, uma máquina, acho que foi a primeira vez, foi o único trabalho que eu realmente entendi o que era o operário. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teatendimento).

Em relação ao intervalo “somente quando você vai comer ou vai ao banheiro”, citado por Bia, as poucas e curtas pausas atuam como forma de controle para aumentar o desempenho das equipes com a intensificação do trabalho. No entanto, conforme Nogueira (2011), a inexistência de tempo para a recuperação do organismo é um fator de risco que irá contribuir para que as pessoas adoçam, assim como o tempo médio de atendimento – TMA,<sup>46</sup> as ações repetitivas e as pressões. A intensidade do

---

46 O tempo médio de atendimento, conhecido como TMA nas empresas de teatendimento, se refere ao tempo considerado necessário para que os/as operadores/as de *telemarketing* atendam os/as clientes. Os tempos são calculados considerando a quantidade de telefonemas que as pessoas precisam atender durante o mês. Quando ultrapassam o tempo médio de atendimento em uma ligação, precisam recuperar em outra, já que esta é também uma meta que impacta na variação do salário. Cada setor possui o seu TMA, pois diferentes serviços demandam diferentes tempos de atendimento.

trabalho para aumentar a produtividade na jornada de seis horas e vinte minutos causa um esgotamento nos/as trabalhadores/as devido ao trabalho cumulativo, que acrescenta “o gasto de energias intelectuais e psíquicas ao gasto de energias físicas” (Dal Rosso, 2008, p. 41).

Eu percebi lá dentro que não só eu, mas que a maioria das pessoas, quando vai dando quatro horas e vinte de trabalho, a pessoa vai ficando desanimada, vai atendendo ligação de qualquer forma. Sendo quatro horas todo mundo conseguiria fazer um trabalho com qualidade e com bem-estar. Agora, seis horas, não dá, são seis horas com telefone. Ninguém consegue ficar seis horas direto no computador, quem dirá no telefone. Então é meio chata a jornada, podia ser quatro. Quatro horas todo mundo aguentava tranquilo, de boa, sem reclamar. O salário, por ser seis horas, eles acham que jogar qualquer salário tá compatível porque é só seis horas e vinte, mas não é bem assim. [...] O salário não é compatível com o que a gente faz. Não tá nem perto de ser compatível com o que a gente faz. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A redução dos tempos considerados mortos nos setores de teleatendimento ocorre, dentro do processo de taylorismo, através da cronometragem e dos movimentos considerados ideais para a realização das atividades. Além disso, no que tange à estrutura, o local de trabalho das/os operadoras/es retrata o pequeno espaço delimitado para cada um/a, de forma a não possibilitar muitos movimentos e não permitir que, visualmente, algo se sobreponha ao computador. As pessoas são colocadas em PAs (postos de atendimento) que possuem aproximadamente 1,10 metro de largura. Cada PA é composto de um telefone, um *headset* (fone de ouvido e microfone), computador, teclado com biometria e mouse. O telefone possui entrada para dois *headsets*, o que permite que pessoas em

treinamento<sup>47</sup> ou supervisores/as possam ouvir a conversa (Couto; Tosta, 2018).

O setor é composto por diversos *layouts*, que são conjuntos de PAs que respondem a um/a supervisor/a. Cada supervisor/a possui um/a auxiliar que irá possibilitar melhor vigilância, controle e auxílio nas atividades realizadas pelos/as trabalhadores/as, considerando que, como há sempre novas pessoas na função,<sup>48</sup> há sempre necessidade de auxiliares. O local possui equipamentos de ar-condicionado para que os computadores não se danifiquem, além de diversas câmeras e de um segurança que faz uma ronda constantemente em todas as PAs para verificar se não há pessoas comendo, usando canetas ou o celular na operação. O uso de canetas e celulares não é permitido devido à política da empresa de proteção dos dados dos/as clientes, de forma que informações não sejam anotadas pelas/os operadoras/es (Couto; Tosta, 2018). Desse modo, os/as teleatendentes sujeitam seus corpos a uma vigilância complexa e completa e, apesar de a estrutura disponibilizar banheiro e cozinha, os tempos não são disponibilizados de acordo com as necessidades das pessoas:

---

47 Quando as pessoas estão em treinamento para serem operadores/as de *telemarketing*, há um momento chamado em algumas empresas de “carona”, em que os/as futuros/as teleatendentes acompanham por algumas horas o trabalho de um/a operador/a, ouvindo as conversas entre ele/ela e o/a cliente.

48 De acordo com Guimarães (2006), Nogueira (2011) e Braga (2009), o trabalho nos setores de teleatendimento é considerado como um emprego de transição. São jovens ingressando no mercado de trabalho para adquirir experiência comprovada em carteira, que precisam conciliar o horário de trabalho com os estudos e/ou com outro emprego. Devido aos baixos salários e às condições de trabalho, não se mantém por muito tempo nos setores de teleatendimento, o que, por consequência, resulta nas vagas que estão sempre disponíveis para contratação.

Olha, com relação à estrutura, pra função eu achava muito precário. Porque, por exemplo, o ar condicionado. O ar condicionado era congelante e você trabalha com a voz, então você imagina, eu vivia com a garganta infeccionada, porque você tá falando, falando, falando, falando, falando, aí a orientação é pra você hidratar a garganta, só que se eu me hidratasse eu ia querer ir ao banheiro e eu não podia ir ao banheiro, então, pra não ir ao banheiro pra não ter que trabalhar mais horas, eu não tomava água, eu não tomava água, a garganta desidratava, aí além disso o ar congelando, era uma lástima, vivia gripada, vivia com doenças respiratórias, coisas do tipo. Não tinha, por exemplo, ginástica laboral, você digita, você fica digita seis horas digitando, porque tudo o que o cliente fala você precisa registrar. Você não tem um intervalo de uma ligação pra, sabe, pra fazer uma alongamento, então assim, tanto que eu desenvolvi LER por excesso de digitação sem pausa. As cadeiras não são confortáveis porque você fica sentada por um longo período e ah, as minhas maiorias queixas eram essas lá... Ar, por exemplo tinha carpete com muito ácaro e não tinha ventilação no lugar, então pra questões respiratórias eram piores. Questão da coluna e o esforço repetitivo da digitação sem pausa, sem intervalo, essas eram as piores condições de trabalho que eu vivenciei lá. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

São pausas muito corridas, às vezes não dá, às vezes não, nunca dá pra você se alimentar bem porque ali tem o pessoal que leva comida da sua própria casa pra tá se alimentando dentro da empresa e tem micro-ondas pra tá esquentando a comida, então como é muitas pessoas não dá pra você tá esquentando a comida é, pra você comer, não é toda pessoa que consegue comer uma comida gelada porque você faz uma comida à noite, pra você manter essa comida boa pra você tá comendo no outro dia você tem que colocar na geladeira porque senão ela vai perder, e aí não é toda pessoa que consegue comer uma comida gelada, então muitas vezes pra lotação de pessoas ali não dá pra você se alimentar bem. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Embora as empresas forneçam refeitórios ou copas próximas à operação, com equipamentos que permitam a conservação e o aquecimento dos alimentos, a curta pausa e a grande quantidade de trabalhadores/as tornam-se um obstáculo para uma boa refeição, conforme Sonny. Em relação ao ambiente gelado e ao trabalho repetitivo, as três ferramentas principais dos/as teleatendentes, “computador, linha telefônica e a própria voz” (Oliveira, 2009, p. 123), sendo importante adicionar a esta lista as mãos e os ouvidos dos/as operadores/as, ficam expostas a problemas como lesão por esforço repetitivo – LER, lesões auditivas e lesões nas cordas vocais. Ademais, os equipamentos de ar-condicionado, por retirarem a umidade do ar, somados à falta de limpeza adequada dos carpetes e à ausência de ventilação, podem causar irritação nos olhos, nariz, garganta, pele, além de “dores de cabeça, náuseas e tontura” (Nogueira, 2011, p. 41).

No que se refere à falta de espaço entre as ligações, conforme retratado por Eliza, da mesma forma que a esteira possibilitou, no fordismo, a intensificação do trabalho devido à reduzida jornada de trabalho, nas empresas de teleatendimento, a tecnologia da informação aumenta a quantidade de atendimentos, distribuindo e entregando, como numa esteira, as ligações para os/as atendentes. Sendo assim, quando se desliga uma ligação, já há outra em espera, não havendo tempo para descanso entre os atendimentos.

Apesar das condições relatadas, por se tratar de um emprego com renda fixa e de carteira assinada, algumas pessoas mencionaram o plano de saúde, o vale-alimentação e a organização do local como pontos positivos:



Bom, lá, era assim. O intervalo era muito rápido, mal dava tempo de beber água, ir ao banheiro, era assim, muito rápido mesmo. O ar condicionado muito gelado, isso eu lembro, era bem assim, às vezes até um pouco insalubre, eu acho, questão de conforto e tal. E a gente tinha direito a plano de saúde, que era muito bom, tinha muita gente que trabalhava lá só pelo plano de saúde, que era bom e tinha também um vale alimentação, que eu lembro que na época era bom, porque o salário em si era ruim. Então esses benefícios meio que ajudavam muito. (Zhora, 32 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A empresa Matrix é um ótimo lugar para trabalhar, é bem organizacional, digamos assim, porém a remuneração não é tão alta. A remuneração creio que não compensa por todo o trabalho que nós temos na empresa. Mas assim, comparando às outras empresas é um ótimo lugar para se trabalhar, é bastante organizado, temos nossa pausa certinho. (Leon, 21 anos, ex-operador de teleatendimento e atual supervisor de treinamento).

Por outro lado, o intenso trabalho realizado nas condições estruturais de vigilância e controle dos corpos faz com que as pessoas adoeçam (tópico 3.5) ou fiquem na ocupação até conseguirem outro emprego. Os/as operadores/as são substituídos/as constantemente por outras pessoas, já que o tempo de vida útil dedicado a esse trabalho é reduzido devido às condições em que ele é executado. As pessoas permanecem nessa ocupação devido à renda, metas de vida ou ao tempo reduzido de jornada:

As pessoas que estavam lá há um ano ou mais, eu admirava porque eram pessoas que faziam faculdade, esse era o perfil de quem continuava. Ou então pessoas que eram mãe de família e continuavam também. [...] As estudantes, elas conseguiam, como elas sabiam que era temporário, elas tinham certeza de que era temporário por causa dos sonhos dela, então aquele dinheiro ajudava a pagar as saídas né, as festas, ou então, algumas

que moravam, vinham de outra cidade pra cá, pagavam parte do aluguel, etc., então elas se sentiam orgulhosas. A resistência delas vinha dessa força assim né, dos projetos, de saber que elas estavam rumo ao projeto delas. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

No meu caso foi as principais vantagens foi essa jornada reduzida, que me permitia, não sei se era vantagem ou desvantagem, que permitia ter um outro emprego, porque eu precisava, naquele momento, eu precisava dos dois, né? Mas era muito, o salário não era muita coisa assim, também, ao mesmo tempo. Não era, pra quem tava no primeiro emprego, igual eu, que tava ganhando meu próprio dinheiro, no começo tava muito bom, sabe? (Wall-E, 35 anos, ex-operador de teleatendimento).

Em casos em que os/as teleatendentes precisam de uma pausa extra ou maior para comer ou ir ao banheiro, por exemplo, esses tempos são contabilizados pelo sistema, sendo necessária a reposição. O programa, nesse sentido, só para de enviar ou fazer ligações para o/a operador/a quando são contabilizadas as seis horas e vinte minutos de trabalho.

Aí teve um sistema lá, quando você tá conectado, eles falam que você está logado. Enquanto você está logado, está passando o tempo. Então se eu precisasse ir ao banheiro, aí você desloga. Só que aí o tempo que você está deslogado não conta como horário de serviço. Então você tem que pagar depois, porque você só pode sair quando completa seis horas ou seis horas e vinte minutos. Então assim, se você vai comer, se você precisar comer, ou alguma coisa, aí você paga esse tempo que você gastou pra fazer essa atividade fora do tempo que eles deixam lá. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Sim, aqui tem a, aqui nem precisa de autorização, aqui você mesmo pode colocar. Tem a opção de você colocar. Mas aí você não pode passar mais de cinco minutos porque senão atrapalha na sua aderência.[...] Eu sempre entro dez minutos mais cedo né, por causa da aderência também. A aderência afeta no RV né,

a RV é a comissão que a gente ganha no final do mês. Então tem todo um critério pra gente tá batendo esse RV aí, a aderência é uma delas. Ai então eu sempre entro dez minutos mais cedo e saio vinte, meia hora mais tarde, depois do meu horário. E sim, é possível fazer hora extra aqui. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Embora outras pausas sejam permitidas, não sendo necessária, em alguns casos, a prévia autorização (como é o caso da empresa em que Rachel trabalha), além de terem que repor esse tempo de trabalho, existe uma forma de qualificar a eficiência dos/as operadores/as com base na aderência, o que pode atrapalhar na variação da renda e na possibilidade de concorrer a outros cargos. A aderência quantifica “o tempo que os operadores atendem ligações ou estão disponíveis para recebê-las”<sup>49</sup> e há trabalhadores/as, como Rachel, que fazem hora extra para ter um bom resultado, com a intenção de ter uma remuneração melhor. Assim, quanto mais ausente fica um/a operador/a de seu ponto de atendimento - PA, menor a sua aderência, pois está menos disponível para atender ligações. Dessa forma, ter pausas curtas, não utilizar a pausa adicional de banheiro ou trabalhar por mais tempo aumenta o nível de aderência dos/as teleatendentes.

Além do controle do trabalho através das metas e da aderência, para utilizar todas as capacidades dos/as trabalhadores/as, nas empresas de teleatendimento o toyotismo atua para além do modo de realização do trabalho, interferindo nas maneiras de comportar-se, relacionar-se e pensar dos/as trabalhadores/as, além de tentar implantar um discurso

---

49 Conforme glossário em <https://www.callcenter.inf.br/glossario/21538/aderencia/ler.aspxb>. Acesso em: 10 fev. 2019.

empreendedor e meritocrático nas/os trabalhadoras/es para criar novas ferramentas para reprodução do capital:

Recebia, mas era uma remuneração tão, nossa, a porcentagem era tão desprezível. Mas naquele contexto, a gente era tão desesperado que a gente se matava pra atingir a meta. Financeiramente não era... E assim, a gente, a maioria das pessoas acreditava muito na meritocracia. Então elas acreditavam que batendo todas as metas em algum momento elas teriam uma carreira dentro do *call center*, sabe. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

É algo estressante, é algo maçante, a questão da remuneração, eu acho que pro trabalho, não é pago pra que você trabalha até seis horas né, até seis horas e vinte pra ser mais exato, mas ainda assim, se você não conseguir se esforçar e bater as metas ne, seja de tempo, seja de taxa, seja de monitoria, porque tem uma outra área que a função dela é monitorar as suas ligações, se você tá tratando bem o cliente, se você tá seguindo né, o roteiro de atendimento, porque existe um roteiro né, se você está seguindo este roteiro, se você tá usando as fraseologias, então tem uma área pra isso. Que já é uma outra área que também né, tem uma pressão sobre você. Então se você não conseguir bater todas essas metas, o valor né que você ganha em líquido no final do mês é um valor consideravelmente baixo né, é algo que em muitos casos, que já foi até o meu caso, que te desmotiva. (Hall 9000, 24 anos, operador de teleatendimento há um ano).

Essas condições a que as pessoas estão submetidas contribuem para a precarização do trabalho. Além das condições estruturais, de controle através do sistema e das pequenas pausas para descanso, existem mecanismos subjetivos que também atuam para tentar aumentar a produção no trabalho, resultando em assédios e violências.

### **3.4 Interações no trabalho: supervisão, operação e clientes**

Além do alto controle e vigilância, da cobrança dos/as próprios/as trabalhadores/as consigo mesmos/as para alcançar as metas com o objetivo de ter um acréscimo no salário, existem outros mecanismos que atuam no ambiente de trabalho, deixando as pessoas em situação de vulnerabilidade e mais propensas ao adoecimento. De um lado, a pressão de supervisores/as para vender ou manter clientes, com o intuito de deixar as metas da empresa estáveis; de outro, a cobrança de clientes para resolução de problemas ou cancelamento dos contratos estabelecidos. No centro, operadores/as trabalhando para tentar se manter na ocupação. A partir daqui, serão analisados depoimentos referentes às relações entre teleatendentes e supervisores/as e, posteriormente, entre teleatendentes e clientes, para verificar como as relações estabelecidas interferem sobremaneira na execução do trabalho.

#### **3.4.1 Supervisores/as e teleatendentes**

Conforme Sirlei Marcia de Oliveira (2009, p. 119), a relação estabelecida entre supervisores/as e operadores/as é a base para que as empresas de teleatendimento alcancem seus objetivos. É ela que irá assegurar o alcance das metas, através da fiscalização e monitoramento dos supervisores/as, que precisam “acompanhar o volume de atendimento minuto a minuto”, ressaltando e elogiando o que foi feito de positivo, verificando os pontos negativos e determinando “metas para melhorias”. A pesquisa de Oliveira (2009) demonstrou que era esperado que supervisores/as desempenhassem diversos papéis com o propósito final de aumentar o desempenho da equipe e, portanto, atingir os objetivos da empresa.

Dentre esses papéis, a supervisão tinha que pendular entre ser benquisto e ser temido, entre ser carismático e carrasco, realizando a vigilância, ao mesmo tempo em que também são monitorados. Precisam fazer relatórios diários e mensais do desempenho da equipe, fazer parte da seleção e treinamento de novos/as operadores/as, criar campanhas de motivação, além de verificar as necessidades de recursos para a realização do trabalho. Nesse sentido, supervisores/as também são pressionados e controlados pelo panóptico das centrais de teleatendimento, cuja hierarquia “pode ser representada da seguinte forma: a direção cobra dos gestores (coordenadoras), que pressionam as supervisoras, que por sua vez controlam as teleoperadoras” (Antunes, 2018, p. 132), o que aumenta “os sofrimentos, os constrangimentos e mesmo os adoecimentos psicológicos” (Oliveira, 2009). Quando questionados/as a respeito do relacionamento entre supervisores/as e operadores/as, os/as entrevistados/as disseram que

Eu saí de lá também por conta das cobranças, era muita cobrança, como eu não sabia muito bem como atender, a minha primeira supervisora chegou e mim e falou, “olha, eu tô te contratando pra você reter pessoas, é, eu não tô te contratando pra cancelar. Se você não tratar de no, de reter mais pessoas, de segurar mais as pessoas aqui, eu vou ser obrigada a te demitir.” Aí eu peguei e falei pra ela, “mas todo o pessoal aqui teve um treinamento, teve um auxílio pra poder tá, tá atendendo e eu infelizmente fiquei doente e não pude ter esse auxílio, então o que eu sei é que eu aprendi sozinho, aprendi na raça e eu tive que aprender isso”. Aí ela falou: “não, não me interessa. Você teve a oportunidade pra tá no treinamento, eu não tenho culpa da sua doença. Então você trata de reter ou eu então vou ter que te demitir”. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Ameaça de supervisor, se você faltar eles te manda embora, “se você não vir, você vai ganhar advertência”, “se você fizer isso você vai ganhar medida disciplinar”, são algumas ameaças assim. Porque é aquela pressão em cima de você, porque você tem que bater a sua meta senão você vai ser mandado embora, porque se você passar a sua experiência e você não tiver batido a meta você não vai ficar na empresa. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

E eu não falo perturbador só sobre as taxas, as taxas são perturbadoras, a gente tem que manter as taxas. Só que se fosse só por causa disso, tudo bem, a gente mantinha a taxa, fazia o nosso melhor. Só que com o supervisor nas suas costas não dá. Eu acho que as pessoas não saem por causa de taxa, não saem de lá porque o salário tá baixo, elas saem de lá por causa do supervisor. [...] Agora trabalhando aqui eles reclamam muito, seus supervisores, eles reclamam muito, eles falam que você não tá indo bem, mas eles não falam o que você tem que fazer pra melhorar. Eu lembro de muitas vezes ter ido até o meu supervisor e falado, “olha não sei o que fazer nessa ligação, o que eu faço?”, e ele “ah, pede ajuda pra outra pessoa”. Nossa, isso, nossa, isso me deixava com raiva, por quê? Porque na hora que eu ia pedir ajuda pra ele, ele nunca tava, agora na hora que eu fazia um negócio errado a culpa é de quem, minha? Então trabalhar desse jeito, com essas pessoas em cima o tempo inteiro, não é legal, não é legal. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

As operadoras de *telemarketing* relataram uma relação em que supervisores cobravam as metas, ameaçavam as faltas e a não produtividade com demissões e advertências e não davam retorno de como melhorar o desempenho. As pessoas que trabalham como supervisoras, em sua maioria, já foram operadoras de *telemarketing*, sendo essa função uma forma de permanecer por mais tempo na empresa (Braga, 2009). Essa experiência prévia enquanto teleatendente, concatenada à pressão exercida sobre os/as supervisores/as, conforme ob-

servado no campo de pesquisa, tende a fazer com que atingir as metas seja tratado como algo de fácil alcance, que depende da disposição dos/as teleatendentes. Conforme Eliza,

era uma relação muito ruim, de dominador e dominado. Sabe, era o clichê. Assim eu acho que o os operários eram vistos como, havia uma visão muito preconceituosa, éramos os preguiçosos, era, não sei, eu acho que eles não entendiam bem, sabe, a situação de opressão a qual você era submetido e tudo parecia, tudo parecia mimimi, tudo parecia frescura. Por exemplo, igual essa minha coisa do banheiro, eles achavam que era frescura, tipo “ah, quer ir ao banheiro pra passear, então se você quer ficar cinco minutos no banheiro você vai trabalhar os cinco minutos a mais”. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Essas pressões contribuem para o adoecimento no trabalho, considerando ainda que é um trabalho feminizado, sendo visto como algo de simples realização. Conforme Soares (2016, p. 41), trabalhos no setor de serviços, “sob a imagem de um trabalho leve, sem qualificações, (...) exigem, sobretudo, a submissão e a passividade”, minimizando “as demandas cognitivas, emocionais” e causando consequências na saúde das pessoas trabalhadoras. Em outra via, porém, há os relatos de supervisores/as que auxiliam na operação, orientando os/as operadores/as.

Aí até que eu mudei de supervisor, o outro supervisor me auxiliou mais, ele me chamava nos *feedbacks* e falava “olha, não é desse jeito que atende, se você puder fazer de tal jeito você vai reter mais pessoas, você vai conseguir tá segurando mais as pessoas e conseguindo fazer seu trabalho com mais eficiência”. E, era isso. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Tem em contrapartida aqueles supervisores que são mais amigos. Que são supervisores que independente de ter né, aquelas pessoas mais específicas para ajudar os atendentes que são cha-



mados de gurus, independente de ter ou não guru, tem aquele supervisor que te ajuda, mesmo que não seja seu supervisor, porque é um supervisor pra cada ilha, digamos assim, que é uma fileira de mais ou menos uns quinze, vinte computadores. Então cada supervisor é responsável por isso, um grupo de pessoas. Tem supervisor que te ajuda, que se tiver passando por alguma coisa ele conversa com você, tem aquele momento de descontração também né, entre uma ligação ou outra, então tem esses supervisores que são mais humanos e que aqueles que se acham superiores, né. (Hall 9000, 24 anos, operador de teleatendimento há um ano).

Olha, em termos pessoais, eu sempre me dei bem com os meus supervisores, então eles também eram muito humanos, então eles conseguiam afastar a camiseta que eles tinham que vestir em relação as metas que eles tinham que bater e como que eles tinham que incentivar a equipe que eles estavam liderando e ao mesmo tempo dava pra ver que eles tinham contatos diretos e íntimos com cada né, com cada funcionário ali dentro. É, havia um reconhecimento, tanto é que as pessoas que batiam as metas eram premiadas diariamente, então nesse ponto é bacana, as pessoas que batiam as metas eram reconhecidas, então um dos papéis do supervisor é incentivar a equipe e dar o devido valor para aqueles que de alguma forma tinham atendimento de qualidade. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Os/as supervisores/as elogiados/as foram os/as considerados/as como humanos/as, aqueles/as que dão retorno referente aos resultados, que auxiliam, que conversam e que reconhecem o trabalho. Esse reconhecimento vai para além das premiações, mas pode ser determinante para que as pessoas possam mudar de função dentro da empresa. Embora algumas pesquisas, como as de Nogueira (2011), Venco (2009) e Rosenfield (2009), e ainda esta pesquisa, demonstrem que esse é um emprego de passagem, há pessoas que consideram a ascensão para o cargo de supervisão como o

“objetivo principal do progresso na empresa” (Braga, 2009), como é o caso de Rachel:

Por exemplo, eu, posso ir pro administrativo depois de seis meses. Então assim, me dá uma oportunidade de crescer, então assim, eu não pretendo sair agora da Metrópolis. E sim, eu pretendo fazer uma prova pra ser supervisora, ou pra qualidade né, que monitora as ligações. Pretendo sim. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Para essa progressão, ser reconhecido no trabalho na operação é fundamental, como aponta Leon:

Na verdade não é nem melhorar o salário. Com as pessoas atingindo as metas elas conseguem aquela remuneração variável né, que é um bônus por ela conseguir o que muitos não conseguem. Mas a partir do momento em que ela começa a ter um trabalho bom ela passa a ser bem vista na empresa. Recebe indicações para participar de processos seletivos e uma coisa que ocorre em processo seletivo é a pessoa que conduz perguntar dentro da operação, por exemplo, se for um operador, como ele é em operação, como é o absenteísmo dele dentro da empresa, como é a aderência dele com as pausas. Então se ele dedica na operação, claramente ele ganha mais em um processo seletivo. Então por ele ter mais pontos é mais fácil ele conseguir passar no processo seletivo e chegar no cargo que ele almeja hoje. (Leon, 21 anos, ex-operador de teleatendimento e atual supervisor de treinamento).

A relação entre supervisores/as e teleatendentes não pode, contudo, ser definida como uma relação de tensão ou de “opressor e oprimido”, como mencionado por Eliza, de forma padrão. Há uma hierarquia bem delimitada, em que operadores/as são submissos aos/às supervisores/as, porém, o modo como as pessoas irão lidar com as pressões das metas e as dificuldades no trabalho irá depender, em grande parte, das relações entre essas duas ocupações. É importante dizer que os/as trabalhadores/as gozam de limitada ou nenhuma autonomia,

tendo que agir de acordo com as diretrizes da organização. Logo, se tratando das atividades realizadas nas empresas de teleatendimento, há um controle rígido do trabalho para que as pessoas alcancem as metas impostas. A pressão é exercida de forma também hierárquica, sendo os/as supervisores/as responsáveis pelas metas da equipe que está sob a sua responsabilidade. Os modos como essas relações serão orquestradas, no entanto,

depende muito de supervisor pra supervisor. Tem supervisor que ele te auxilia bastante, tipo, tem uma dúvida, um cliente chega lá e você explica todo o procedimento pra ele porque a fatura dele veio cobrando a mais ou porquê então a internet dele não tá funcionando ou que não dá pra ele aderir a um plano porque esse plano que ele ouviu falar é um plano antigo, e ele quer falar com o supervisor e tem supervisor que te auxilia, vai lá, conversa com o cliente e tal, e tem supervisor que fala: “não, se vira aí, não é meu trabalho não, meu trabalho é te dar metas e você cumprir essa meta”. Varia bastante de supervisor pra supervisor. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Eu já vi acontecer, mas comigo eu nunca permiti que isso acontecesse, mas que é aquela coisa que é muito humilhante. O tom de voz já fica um pouco mais alto né, já é uma coisa pras outras pessoas que estão em volta, já fica um pouco humilhante. Aí se isso acontecesse comigo é algo que não aceitaria também. [...] Existem supervisores que é aquela coisa mais mecânica, se você vai falar com ele tem que ser alguma coisa mais específica né, dependendo do que for, se for algo do portal algum supervisor simplesmente fala pra você olhar no portal, então tem supervisor que não tem aquela parceria, que se acham bem superiores aos outros funcionários por conta de estarem num cargo mais alto, né. (Hall 9000, 24 anos, operador de teleatendimento há um ano).

Algo que observei no campo durante o trabalho enquanto operadora de teleatendimento foi que as equipes que são lide-

radas por supervisores/as considerados/as mais atenciosos/as tendem a ter melhores resultados e mais pessoas empenhadas em alcançá-los. Conforme relato de uma conversa no trajeto casa-trabalho,

uma colega no ônibus disse que o trabalho depende muito de como é feita a supervisão. Que se supervisor/a forem mais tranquilos, que a equipe faz de tudo para ajudar eles/as a cumprirem metas. Caso contrário, que ninguém aguenta trabalhar. (Trecho do diário de campo, 11 abr. 2018).

Peças fundamentais para a lucratividade das empresas, operadores/as e supervisores/as, dentro do imenso panóptico das centrais de teleatendimento, lidam com situações de conflito em virtude da cobrança sofrida devido às metas. Embora existam também relações consideradas mais “humanas” devido à postura adotada pela supervisão, é importante ressaltar que operadores/as de *telemarketing* não escolhem seus/suas supervisores/as e mudam constantemente de equipe, o que enfraquece os laços de solidariedade que são criados, obrigando os/as teleatendentes a se readaptarem de acordo com a nova supervisão.

### 3.4.2 Teleatendentes e clientes

Além da relação entre supervisão e operação, que afeta, sobretudo, o desenvolvimento do trabalho e a saúde física e mental dos/as trabalhadores/as, há também a relação estabelecida com os/as clientes. Embora a duração da conversa dependa do serviço/atendimento solicitado, com grandes variações de tempo, são relações passageiras que só se mantêm no período da ligação. Todavia, exige-se dos/as operadores/as de *telemarketing* um intenso trabalho emocional para que

possam transmitir aos/às clientes as respostas e soluções necessárias, a partir de uma performance no atendimento. Leon, que já foi operador e instrutor de treinamento, relata que foi

um operador bem tranquilo quanto a isso. Quando eu era operador eu não me envolvia emocionalmente com as ligações. Claro que assim, existem casos e casos, né? Mas aí diverge de pessoa para pessoa. Eu era uma pessoa muito tranquila, como conheço pessoas que se estressam muito, que têm problemas psiquiátricos e têm que buscar fazer um tratamento futuramente. Mas por mais que a gente fale em treinamento para não se envolver, não levar a sério tudo o que o cliente fala, porque o que o cliente fala em ligação é para a operadora que ele está insatisfeito no momento. (Leon, 21 anos, ex-operador de teleatendimento e atual supervisor de treinamento).

No entanto, das onze pessoas que trabalhavam ou haviam trabalhado na operação, apenas duas, Leon e Rachel, disseram não se envolver, ou ter aprendido a não se envolver emocionalmente nas ligações. Porém, a partir da fala de Rachel, é possível inferir que, provavelmente, trata-se de um processo de adaptação no trabalho, em que os conflitos ou “estresses” resultantes da relação entre cliente e operador/a são considerados como normais.

Mas eu já tive, por exemplo, é, eu já presenciei, teve um amigo que entrou junto comigo [...]; Nossa, ele gritava, ele chorava, tipo assim, gritava mesmo, porque a operação é bem alta e dava pra ouvir ele, tipo ali, discutindo com a mulher do Procon, entendeu? Ah, todo mundo ria da cara dele, por todo dia ele tinha um atrito. Aí tipo, todo dia ele saía daqui passando mal, porque ele levava pro lado pessoal, entendeu? Tipo, ele não conseguia manter a calma. Ele era muito emotivo, muito explosivo, entendeu? Eu até aprendi com ele, tipo assim, eu não quero ser ele, tipo, aí eu comecei a me controlar. Claro que tem dias que você, tipo, se estressa com o cliente, né, mas nada de anormal. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Existe, contudo, uma coerção nos bastidores do atendimento ao cliente. Devido ao monitoramento das ligações, seja durante a chamada pelos/as supervisores/as ou pelas empresas que escutam e pontuam o atendimento dos/as teleatendentes, estes/as ficam submissos/as a essa avaliação, que também será determinante para a composição final do rendimento. Nesse sentido, manter a performance exigida nas ligações faz-se necessário para alcançar mais uma das metas impostas pelas empresas de teleatendimento, que diz respeito à obediência do roteiro e ao sorriso na voz:

Sim, eu conseguia separar bastante os atendimentos assim, não me alterava com os clientes de maneira alguma, era bem calmo, bem pacífico com os clientes. Até então porque cê não podia se alterar com os clientes porque era uma norma da empresa, se você é, se alterasse com o cliente ou tratasse ele mal, tinha toda uma punição por trás do seu atendimento. Você tomava uma advertência, você trabalhava em cima de comissões, então você era zerado pelo pessoal que monitora as ligações, então você já não recebia é... suas comissões ali, seus bônus por atendimento. Então de qualquer forma cê tinha que ser pacífico com o cliente. Ele sendo alterado com você, te xingando, te tratando mal, você não poderia revidar, você só concordava com ele, às vezes colocava no mute, deixava ele falar até o que ele quisesse, depois voltava a fazer o seu atendimento normalmente. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Ao performar, os/as operadores/as vestem-se de emoções e ações de uma organização para executar seu trabalho. Dessa forma, repetem frases e atuam, e o papel que exercem pode se confundir com o pessoal, estendendo-se para além dos portões da empresa e inscrevendo-se em seus corpos, através de doenças físicas e/ou psicológicas. Além disso, sentimentos e gestos são mecanizados pelas empresas, que os usam como

forma de convencer clientes a aceitarem os produtos e serviços oferecidos. Embora o cliente não perceba o que acontece por detrás das cortinas, há um sofrimento sendo cultivado no trabalho devido a esses mecanismos de controle.

Pra o cliente tá tudo lindo porque o cliente não precisa saber que você tá morrendo de ódio, não tem nada a ver com ele você estar morrendo de ódio, então você tem que dar um jeito de não passar. Então eu podia tá aqui, “nossa, que raiva, ah, tá tudo dando errado na minha vida” e “bom dia” (imitando atendimento no *call center*, com a voz alegre e solícita). Não pode passar, então, então eu dava esse jeito de fingir que nada tava acontecendo. Mas quando eu desligava a chamada, o ódio voltava. Tinha dia que eu tinha que ir embora por causa disso. [...] Às vezes a gente se deixa levar muito pelo sentimento e se, por exemplo, acabei de atender uma ligação que o cara me passou muita raiva, como é que eu vou atender o próximo cliente? Se você se deixar levar por aquele sentimento que você acabou de receber, você pode atender o próximo com raiva. Eu lembro que eu fazia isso. Tipo, eu terminei de atender a ligação com muito ódio, eu já atendia o outro “bom dia”. Aí depois a pessoa “bom dia”, e eu, “ai meu Deus, eu tô tratando a pessoa esquisito aqui”. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Por mais que eu tentasse não me envolver, sim. Se o cara te xinga, você sai de lá atordoado e o mais triste, parece que você reflete isso. As pessoas eram tão mal educadas comigo que eu percebi o tanto que eu me tornei mal educada com os outros. As pessoas são impacientes, eu me tornei uma pessoa impaciente. Eu comecei a refletir tudo aquilo que eles faziam comigo eu fazia com os outros. Eu acho que chega um momento no trabalho que não te permite reflexão e aí assim como o trabalho não permite reflexão, você começa a agir sem refletir, sabe. Então, você vai só reproduzindo, em todos os sentidos. Tanto o script que a empresa pré-determina, como a forma como o indivíduo te trata, quando você vê você tá lá, fazendo a mesma coisa, igualzinho. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

As falas de Alice e Eliza demonstram dois aspectos distintos do trabalho emocional. Por um lado, o controle sobre si para representar a performance necessária no trabalho, o que é uma forma de violência na medida que é necessário seguir “regras de sentimento” (p. 44), coagindo “o sujeito a agir contra a sua vontade” (p. 50), fazendo com que, devido às normas regidas pela empresa, tenha que violar a si próprio/a para garantir o desempenho exigido no trabalho (Soares, 2016). Por outro lado, nota-se no relato de Eliza que há uma forma de transmissão do modo de comportamento do/a cliente para o/a operador/a, que, executando um trabalho também definido por moldes tayloristas, através da repetição de movimentos e falas, acaba por repetir também o tratamento que recebe. Em todos os casos, a performance referente ao trabalho emocional deixa marcas “invisíveis e difíceis de quantificar” (Soares, 2016, p. 50), ao passo que não protege os/as trabalhadores/as das ações dos outros/as, nem das executadas por si mesmos/as. Um aspecto causal de conflito na relação cliente-operador/a se refere ao modo como essa ocupação é enxergada pela população. Para Rachel e Eliza:

Assim, parece que quando os clientes ligam pro *call center* eu sinto assim, que alguns, acham que eles são melhores que a gente, tipo, ah, “porque eu sou advogado”, “ah, eu sou isso”, “ah, eu sou aquilo”, tipo, parece que eles querem tipo, diminuir a nossa profissão, entendeu? Às vezes eu sinto isso, mas tem outros que, por exemplo, se você dar um bom atendimento, ele fala, “olha, eu desejo que você tenha um outro emprego né, porque ficar ouvindo reclamação o dia inteiro não é fácil”. Mas assim, as pessoas veem o *call center* muito assim né, “ah, é o pior emprego do mundo”. Pra mim não é, né? Mas tem pra outras pessoas que é. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há quatro anos).



A população é extremamente preconceituosa também. Tá vindo, eu acho que todos os envolvidos nesse processo estão em conflito. Tipo, o atendente não suporta o cliente que liga porque ele acha que o cliente é mal educado. O cliente acha que o atendente, sabe, é lerdo, e aí eu acho que tem uma coisa da impessoalidade. Por telefone, as pessoas dizem que elas não diriam pessoalmente. Então a pessoa que liga, ela é extremamente mal educada, ela fala “anda logo, seu imprestável”, então usa palavras chulas, e nem sempre você tá preparado pra escutar aquilo, e é aquilo que eu te falei, você tá naquela situação lá, você vai e desconta nele. Todo mundo já teve a experiência de ligar no *call center* e demorar pra ser atendido, ou a ligação cair, então as pessoas já ligam pra lá com uma resistência muito grande. Já ligam pra lá prontos pra destruir o atendente. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A fala de Eliza é interessante para analisar as relações estabelecidas dentro das empresas de teleatendimento e para além delas. Não havendo como se desvencilhar do processo subjetivo do trabalho, “os operadores se sentem pessoalmente atingidos e isso torna-se fonte de stress. A interação é a face humana do trabalho, mas o operador é a empresa para o cliente” (Rosenfield, 2009, p. 177). Sendo assim, são os/as teleatendentes que irão receber e tentar gerenciar os insultos e reclamações recebidas em nome da empresa e por ela, cuja absorção, como relatado anteriormente, produz adoecimentos. Também há uma tentativa de gerenciamento das emoções dos clientes, sendo esta necessária para a venda de produtos, retenção de pessoas que querem desfazer contratos e/ou, simplesmente, conseguir finalizar o atendimento.

Aí você tinha todo um script pra você entender o que era, se ela falou mesmo, se ela não falou, e aí você tinha, um dos desafios era você chegar fazer com que aquela pessoa que já tava estressada, não estressasse mais ainda com o que você tinha que falar

pra ela, então você tinha que encontrar, eu, no meu caso, eu via que eu tinha que encontrar formas de falar com essa pessoa tentando amenizar o problema dela pra que ela saísse bem atendida. Creio que seja isso assim, o maior aprendizado que eu tenho de lá é isso, a questão de você ouvir e tentar entender o problema e responder, e fazer o atendimento no sentido de amenizar ou resolver de fato, cem por cento o problema daquela cliente né, no caso. (Wall-E, 35 anos, ex-operador de teleatendimento).

Foram descritos alguns casos em que havia, em contrapartida, interações satisfatórias com os/as clientes, despertando sorrisos, preocupação com atendentes ou uma satisfação resultante da realização pessoal do/a operador/a quando conseguiam atender aos pedidos solicitados:

Tinha vez que eu conseguia separar, tinha vez que não. Tinha vez que até as pessoas perguntavam: “ah, mas você tá triste, que que foi?” “Sua voz tá meio trêmula, que que tá acontecendo?” Tinha clientes que perguntavam sim. (Sonny, 21 anos, ex-operador de teleatendimento).

Eu, em relação ao cliente, eu me sinto bem prestativa, principalmente quando eu consigo fazer alguma coisa. Nossa, nossa eu adoro quando consigo fazer alguma coisa, quando eu consigo, tipo, o cliente tá muito insatisfeito porque a internet dele não tá funcionando. Aí eu vou lá e consigo aumentar a internet, colocar mais, nossa, isso é muito bom. Eu me sinto, nossa cara, resolvi o problema da pessoa, pelo amor de Deus. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Sim, eu já tive ligações engraçadas, cômicas, então aí seria um tipo de emoção bacana, né, durante o atendimento. Ou então raiva, stress, você vê como que as pessoas às vezes são muito mal-educadas né, com a pessoa que trabalha no *call center*, mas sim, já tiveram emoções boas também, não é só... tem situações cômicas também. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Os/as clientes também acabam sendo responsáveis pela avaliação dos/as operadores/as de teleatendimento. A nota final solicitada aos clientes pela gravação URA - unidade de resposta audível - incide diretamente sobre uma das avaliações dos/as teleatendentes, influenciando na remuneração variável e, conseqüentemente, nas possibilidades de mudança de ocupação dentro da empresa.

No meio disso, começou a vir outra coisa que era o seguinte, de no final da ligação falar pro cliente dar nota pro atendimento, saca? Vinha uma cobrança também da nota, entende? Porque daí, isso, vamos supor, eu atendo o cliente, o cliente me elogia. Então, vamos supor, se o cliente me desse dez, nove, isso ia melhorar na minha pontuação, sabe? Agora se o cliente me desse dois, um zero, isso ia diminuir. Isso também era um critério que era avaliado, saca? Entende? A nota que o cliente dava pro atendimento. Isso era um critério, o TMA que era uma coisa fundamental. Também tinham as ligações que eram monitoradas, tinha a monitoria do próprio supervisor, entende? Lá mesmo, ele cuida da equipe dele. De vez em quando, quando dava na telha dele lá, ele ouvia a ligação pra ver como a gente tava atendendo. (Roy, 33 anos, ex-operador de teleatendimento).

As pessoas que trabalham na operação em contato direto com clientes estão sujeitas, a cada ligação, a emoções diferentes resultantes das interações, vivenciadas concomitantemente com as vigilâncias e controles por parte do sistema, dos supervisores/as e pelo monitoramento das ligações. Além de estarem submetidos ao cronômetro devido ao TMA - tempo médio de atendimento -, tendo que atender às demandas dos/as clientes dentro do período de tempo exigido, fazendo-os/as comprar ou se manter com os produtos, também precisam gerenciar constantemente suas emoções para o trabalho. De raiva para alegria em instantes, a esteira infinita e ininterrupta

ta das ligações não possibilita descanso para que as pessoas se preparem ou se recomponham, diminuindo, devido a essa intensificação do trabalho, o tempo de vida útil dos/as teleatendentes, que, conforme Rosenfield (2009), serão substituídos/as assim que estiverem desgastados, continuando o ciclo da exploração e rotatividade no trabalho.

### **3.5 “Quando eu entrei na empresa eu era uma pessoa normal”: as consequências do trabalho como operador/a de telemarketing**

Que vontade de poder largar a alma no cartão de entrada e só retomá-la à saída! Mas não é possível. A alma vai com a gente para a oficina. É preciso o tempo todo fazê-la calar-se. Na saída, muitas vezes não a temos mais, porque estamos cansados em excesso. Ou, se a temos ainda, que sofrimento, quando chega a noite, reparar no que fomos durante 8 horas nesse dia, e que no dia seguinte serão ainda 8 horas, e também no dia seguinte do dia seguinte.

*(Weil, 1996, p. 125)*

Embora as pessoas sejam instruídas a deixarem de ser elas mesmas e vestirem a camisa da empresa, a “alma”, conforme relatado por Simone Weil, acompanha os/as operadores/as no trabalho. A tentativa de fazê-la calar é tarefa do trabalho emocional, não pago, chamado nas empresas de inteligência emocional. É um termo da psicologia utilizado desde meados da década de 1990, que pode ser conceituado como a capacidade e/ou habilidade que as pessoas têm de perceber, avaliar, expressar, controlar e despertar emoções nas pessoas e em si, em prol de crescimento profissional, ao passo que essa inteligência emocional pode ser utilizada na resolução de pro-

blemas ou para a execução das tarefas exigidas no trabalho (Côbero; Muniz; Primi, 2006).

Nesse sentido, é encarada como uma necessidade para alguns trabalhos, como é o caso dos/as teleatendentes. Por ser um trabalho feminizado, essa competência necessária à função é invisibilizada, posto que as mulheres são consideradas como dotadas naturalmente de habilidades como, por exemplo, paciência e delicadeza, para interagir com os/as clientes. Contudo, esses trabalhos causam violações nas pessoas trabalhadoras, seja porque precisam lidar com pessoas com emoções distintas, como raiva e nervosismo, seja porque precisam conversar da forma imposta pela empresa, incorporando o roteiro e apagando as suas próprias características:

Toda vez que eu lembro de *call center* a primeira coisa que vem na minha cabeça é a coisa da robotização. E eu sempre me questiono, por que robotização? Por que o atendimento não pode ser natural? Sabe, as palavras que estavam lá, às vezes não são palavras do meu vocabulário, às vezes tem uma questão cultural que, dependendo do estado, você cumprimenta as pessoas de uma forma diferente, você se despede de uma forma diferente. Mas aí lá você se via inserido num processo que não era assim. Sabe quando você não se enxerga? Parece que quando você tava lá você tava fora do corpo mas ao mesmo tempo seu corpo e a sua mente era afetado por aquilo. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A fala de Eliza permite a reflexão, assim como em Simone Weil, da impossibilidade da separação entre o trabalho que é executado, dos movimentos, das falas, do que é sentido pelas/os trabalhadoras/es. O trabalho produz consequências físicas, psicológicas e emocionais que irão se manifestar como doenças que poderão acompanhar as pessoas ao longo de suas trajetórias. “*Ser você sem deixar de ser você*”, nesse sentido, não é

possível, já que a alma não é depositada no cartão de ponto, ao contrário, é encarcerada no local de trabalho. O espaço da empresa se estende para o corpo das pessoas trabalhadoras, que são a própria voz da organização, os próprios sentimentos da empresa incorporados que, ao tomar o espaço de seus corpos, as acompanham, as possuem e as diminuem.

Quando eu entrei na empresa eu era uma pessoa normal, agora eu tenho que tá fazendo tratamento psiquiátrico, porque fica perturbado trabalhar lá, não é fácil não. Quando eu chegava em casa é, num sei explicar, era bem perturbador. Às vezes minha mãe vem brincar comigo ou então falar, “ai, vai fazer tal coisa”, ela fazia tal coisa, falava pra mim fazer alguma coisa assim, eu já me sentia ofendido, já me sentia triste porque pensava que ela tava me tratando com agressividade, na verdade não era assim. Você fica perturbado, às vezes eu tava conversando com a minha mãe normal, ou então com a minha namorada e ela tava perguntando alguma coisa normal pra você, cê falava, “não, só um momento senhora, não é isso que acontece, só um momento que eu vou te atender”, ou então você já abordava a pessoa com uma fraseologia que é utilizada dentro da empresa, então você vai ficando perturbado. Você falava com as pessoas que cê tava mal e tal, e falava, “não posso fazer nada, é seu trabalho, as pessoas aqui se acostumam que é desse jeito pra pior”. (Sonny, 21 anos, ex-operador de teleatendimento).

Enxaqueca, depressão, a síndrome do pânico, eu desenvolvi foi no trabalho. [...] Fortes dores de cabeça, vontade de sair de lá correndo, palpitações na hora que eu chegava lá dentro, eu ficava “meu Deus, eu tenho que atender, eu tenho que logar, o cliente vai me xingar e eu não vou saber o que eu vou fazer”. Aí eu falei, não, não tá normal isso. Dormir, dormir, eu durmo bastante. Eu não consigo é descansar. Minha cabeça não para. Esse é o ponto, assim. Mesmo quando eu tô dormindo, não para, aí eu tô sonhando, aí quando eu tava trabalhando lá na Matrix eu ficava atendendo ligação a noite todinha. Aí eu acordava mais cansada. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Os problemas relatados por Sonny e Samantha estão relacionados à saúde psicológica. Embora a jornada seja reduzida em relação ao horário comercial padrão de oito horas, a intensificação e precarização nas centrais de teleatendimento, devido às poucas pausas e grande volume de atendimentos, faz com que os tempos de trabalho invadam os tempos de não trabalho, tornando-o exaustivo e danificando o corpo e a mente das pessoas trabalhadoras. As repetições incessantes levaram os dois trabalhadores acima, por exemplo, a continuarem produzindo as fraseologias para fora do ambiente da operação, levando-as para suas interações com familiares e, para além disso, involuntariamente, nos sonhos, fazendo-os trabalhar “o tempo todo”, conforme relata Samantha:

Era vinte e quatro horas do meu trabalho. Vinte e quatro horas. Tava presente em todo tempo. Eu saía do trabalho, aí eu ficava comentando com o meu marido sobre o trabalho, sobre o que eu tinha passado lá, aí eu chegava em casa, aí eu comentava com a minha mãe, aí eu ia dormir, e sonhava com os clientes me ligando, me xingando, às vezes eu falando no telefone. Era o tempo todo. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

#### Conforme Alice:

Eu contava pro meu marido, contava pra minha amiga, contava pra minha sogra, contava pro meu sogro, contava, nossa, eu tinha que falar daquilo que aconteceu hoje. [...] Tinha dia, nos primeiros dias da operação, eu sonhava com atendimento. Eu sonhava com as frases, eu sonhava com cliente falando. Esses últimos dias, antes de eu parar de vir, eu sonhava com o meu supervisor. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Em *Mais trabalho!*, Dal Rosso (2008) afirma que a intensidade laboral que funde os aspectos emocionais e intelectuais faz com que os tempos de trabalho invadam os tempos de

não trabalho. Nesse sentido, com a intensidade, o tempo de trabalho usurpa e/ou redesenha os tempos de não trabalho, construindo, dessa forma, trabalhadores/as que, assim como no binômio fordismo/taylorismo, precisam acompanhar a velocidade da máquina (computadores) e aumentar a cadência da produção (sendo ágeis nas ligações). Aliado ao toyotismo, é preciso também que utilizem seu conhecimento informacional, habilidades de comunicação, supressão de emoções e controle fisiológico. Esse trabalho, que exige um longo período de contato com os *headphones*, digitações, uso do *mouse*, intenso uso da voz e manutenção do corpo na mesma posição pelas seis horas de trabalho, provoca consequências no corpo.

Já tive problema na audição, já LER, dor, muitas dores nas costas. [...] E, às vezes, a gente se perdia, porque de fato você tava procurando uma informação no sistema, aí cê tinha que voltar no script, porque não podia, sabe, ter a vírgula fora do lugar. Nossa, era muito confuso. Muito. E depois de um tempo, engraçado, nos primeiros meses, eu acho que eu cheguei a gostar porque não era tão maçante. Eu acho que assim, cerca de uns oito meses depois que eu estava executando, aí já era insuportável. Insuportável. Mas eu vivia fora. Aí eu tive n problemas de saúde, eu fiquei três meses afastada por causa do meu braço, fiquei muito tempo afastada, eu desenvolvi depressão, então assim, eu vivia afastada. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Olha, assim, eu nunca me afetei com esse trabalho, mas assim, era direto eu via assim, colegas, tudo, que era muito afetado. Pessoas assim, que ficavam triste, que choravam quando era humilhado pela supervisor, quando tipo eles cortavam alguma coisa, tipo assim, porque até atraso era muito penalizado, então assim, eu vi muitos colegas adoecendo, tanto que quando eu, até antes de sair, mas quando eu já queria sair, eu depus em vários processos de pessoas que eu vi que realmente sofreram injustiça, pessoas que adoeceram e que eles mandaram embora,



peessoas que eles distrataram muito e a pessoa teve problema psicológico, teve que tirar atestado. Então assim, eu acho que eu tive muita sorte, mas porque realmente eu levei muito na brincadeira, mas eu vi muita coisa assim acontecer que eu acho que não era legal. [...] Eu sinto que a minha audição do lado esquerdo, ela não é tão boa. Tipo assim, quando eu fiz o exame pra sair, teve uma pequena queda, mas não o suficiente pra ser visto como uma doença de trabalho, algo assim. Mas eu sinto que afetou sim a questão da audição. (Zhora, 32 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Essas pessoas, devido ao modo de trabalho nas empresas de *call center*, contraem doenças rapidamente, como é o caso de Sonny, que mesmo tendo trabalhado apenas quatro meses, saiu para fazer tratamento psiquiátrico. Esse desgaste adquirido em pouco tempo na ocupação de teleatendente substitui com frequência os/as trabalhadores/as por novas pessoas, que tentarão atingir as metas e que, quando estiverem doentes e/ou cansadas, também serão substituídas. Hall 9000 descreve que, embora os/as operadores/as se esforcem para se manter no trabalho, todo o dano causado pela ocupação não será reparado pela empresa, que apenas substituirá as peças do xadrez:

Porque mesmo que você se esforce ao máximo, mesmo que você tente pensar, “aquilo não é comigo, aquilo não é comigo”, é algo que vai começando a te desgastar, né? Não só psicologicamente, mas também fisicamente. A parte psicológica, claro, é bem maior né, mas também fisicamente. É como aquela teoria, né? Mente acima do corpo. Se a sua mente tá cansada, você já começa a ter problemas pra dormir, começa a ter problemas de alimentação. Então você tem que se resgatar, você tem que manter na cabeça né, que se acontecer algo com você, né, se por todo esse estresse você tiver algum problema psicológico, precisar de algum tratamento, a empresa tem sim o seu plano de saúde, mas se no seu pior, você precisar se desligar da empresa, a partir do momento que você se desligar da empresa, acabou, né? A

empresa vai colocar outra pessoa no seu lugar. O que você tiver sofrido naquele período, se for algum caso extremo você pode ir atrás dos seus direitos, né? Por exemplo, seja encostar por INSS ou alguma rescisão da empresa, mas na maioria dos casos você vai sair, vai ficar com aquele estresse, com tudo aquilo que você passou, seja por medo, seja por algo que pode te levar nos seus trabalhos futuros, na sua vida né, até na sua vida pessoal. Eu já vi alguns casos, o estresse no trabalho vai pra sua vida pessoal. Então aquilo vai te atrapalhar na sua vida. Mas a empresa não, no momento em que um sai, um outro vai entregar no seu lugar. Então você não pode se dar demais pra empresa, porque a empresa não se dá o suficiente pra você, né? [...] Eu não me desgasto mais, eu sempre mantenho centrado na minha cabeça que eu vou até certo ponto, no momento que aquilo começar a me prejudicar [...] eu vou encerrar a ligação, se for com o supervisor, eu vou falar com ele. (Hall 9000, 24 anos, operador de teleatendimento há um ano).

Os trabalhadores de *call center* trabalham numa área penosa, desgastante, estressante e é uma gama de trabalhadores muito grande de trabalhadores novos, geralmente no primeiro emprego e que realmente eles necessitam mesmo pra poder pagar a faculdade, pra poder pegar um pouco de experiência, né, e muitas das vezes essa experiência que eles pegam no primeiro emprego, é uma coisa traumática que vai influenciar na vida inteira dele, né? (Marvin, 51 anos, ex-dirigente sindical).

Como relatou o operador de *telemarketing* Hall 9000, o desgaste resultante do trabalho realizado será levado para os “trabalhos futuros, (...), até na sua vida pessoal”, influenciando, como informou Marvin, “a vida inteira”. As marcas acompanham as pessoas para fora dos portões da empresa, o que é acentuado pela individualização do trabalho, resultante da competitividade entre as equipes e entre os/as próprios colegas devido aos rankings de metas fornecidos semanalmente pelas empresas. O trabalho individual, nesse sentido, enfraquece a formação de laços e, portanto, de “construção de uma

identidade coletiva comum”, o que impossibilita as pessoas de darem/terem sentido no que realizam. Se houvesse o reconhecimento do sofrimento comum, a cooperação poderia permitir a construção de “estratégias coletivas de defesa” (Rosenfield, 2009, p. 183). Todavia, a quebra de laços característica do modo de trabalho nas centrais de teleatendimento, com pausas aleatórias e rápidas e trabalho intenso, não permite a construção e identificação com o coletivo. Para além disso, há a falta de identificação e reconhecimento de si.

Eu não conseguia me reconhecer, eu tava com um sentimento esquisito mas eu não sabia o quê que era. Eu tava com um sentimento de que meu lugar não é aqui, eu tava com o sentimento de que eu tô, o quê que eu tô fazendo da minha vida? Eu tava com esse sentimento mas eu não conseguia perceber porque eu não tinha tempo pra perceber que eu não sabia o que eu tava fazendo com a minha vida. Eu só percebi quando eu parei de ir (trabalhar). (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Tomar consciência da falta de sentido no trabalho causa um estranhamento de si, pois as próprias emoções se entrelaçam e se confundem com as que são expressas por causa da e pela empresa. Separar aquilo que se quis sentir daquilo que foi reação, do que foi incorporado, é tarefa cada vez mais difícil, dado que todas as emoções, próprias ou não, acabam se tornando moradoras do corpo que ocupam.

Essa violência da integridade de um corpo que possui uma inteligência própria acompanha as pessoas ao longo de suas vidas. Por mais que mudem para outros empregos, ficam os vestígios que causam danos a longo prazo ou mesmo vitalícios, devido à intensificação e precarização do trabalho, em que “o trabalhador se *desrealiza*, se *desejetiva* e se *estranha* no processo de trabalho” (Antunes, 2018, p. 96).

As marcas, contudo, podem acabar com as vidas dos/as operadores/as de *telemarketing*, que, “apesar de arruinarem frequentemente suas vozes ao transformá-las em poderosos instrumentos de acumulação de capital, raramente são ouvidos” (Antunes; Braga, 2009, p. 13). Embora as notícias a respeito do suicídio de jovens nas empresas de teleatendimento não sejam divulgadas ou sejam de difícil acesso, os/as trabalhadores/as as transmitem. No dia dez de abril de dois mil e dezoito, por exemplo, enquanto trabalhava na Matrix, disse-me que um operador de teleatendimento da Metrópolis havia pulado do viaduto devido às pressões do trabalho. Não há notícias divulgadas, porém, existem casos de suicídio devido ao trabalho realizado nas empresas de *telemarketing*, como é o caso de uma atendente que foi encontrada morta na empresa em que trabalhava, na cidade de Santos (SP).<sup>50</sup> Segundo notícia sobre o evento, era o terceiro caso no mesmo mês e na mesma empresa.

Desse modo, a quebra dos laços nas empresas de teleatendimento, além de aumentar os adoecimentos, causa também o “suicídio no local de trabalho”. É a morte do eu, em razão da robotização e internalização e expressão das emoções exigidas para a execução da atividade laboral, a morte parcial do corpo que, desgastado, carrega sequelas ao longo da vida, e a morte definitiva, causada pelo adoecimento resultante da constante pressão do trabalho. O suicídio é, portanto, “a expressão radicalizada da deterioração das condições de trabalho sob a vigência da gestão flexível”, em que há alto controle do trabalho e pouca ou nenhuma autonomia (Antunes, 2018, p. 143-144).

---

50 Jornal da TV Tribuna, de Santos (SP). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kmUhsO8-FuQ>. Santos (SP) abr. 2015. Acesso em: 14 fev. 2019.

Recentemente, em vinte e seis de setembro de dois mil e dezoito, foi publicado um vídeo na página da Associação Brasileira de Telecomunicações<sup>51</sup> em que operadores/as de teleatendimento diziam “*não somos máquinas, somos humanos*”, “*nós temos sonhos*”. O vídeo se passava dentro de uma central de teleatendimento, e o refrão repetido ao fundo era: “*a gente só quer ajudar*”. Pediam para que os/as clientes não fossem violentos, que respeitassem o trabalho, que fossem pacientes. A campanha, porém, não abordava a principal causa da robotização, que é o próprio modo de organização e execução do trabalho pelas empresas. Conforme relata Sonny:

Que lá dentro tem muita opressão, que lá dentro as pessoas vão ser más, vão ser cruéis com você, ela vai te humilhar, ela vai oprimir o seu jeito de falar. Se você não segue uma fraseologia certa ali, de abordagem, às vezes você errou uma fraseologia de abordagem, a pessoa ela vai te humilhar, ela vai falar: “mas eu já te passei essa fraseologia, não é desse jeito que você tem que falar”. Ali dentro você tem que ser uma máquina, tanto que as pessoas ali dentro elas falam pra você: “aí, se você não reter eu vou ter que te desligar”. Você desliga é uma máquina, você não desliga um ser humano. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Comportar-se como máquina, ser robô, é, portanto, uma condição para essa atividade laboral. Enquanto no taylorismo as pessoas tinham que ser extensões das máquinas, cronometrando seus movimentos e controlando a velocidade, no *call center* elas precisam ser extensões dos computadores. Como eles, devem receber informações de *softwares*, que são os roteiros, e executá-los, tal como são. Seguindo o mesmo ritmo de um computador ligado o tempo todo, sem descanso, precisam

---

51 <http://abt.org.br/abt-apoia-a-iniciativa-dos-operadores-de-telesservicos>.

executar as funções, até que, por algum problema no *hardware* ou por não conformidade de desempenho dos *softwares*, seja, então, desligado.

### **3.6 Matrix x Metrópolis: “se a minha primeira experiência de *call center* fosse na Matrix, eu acho que eu tomaria trauma, entendeu?”**

Só se fosse em extrema necessidade e não houvesse nenhum outro trabalho. Se todos os trabalhos do mundo tivessem acabado e só tivesse aquele, e eu tivesse que trabalhar mesmo e não tivesse outro jeito, eu ia, mas ia daquele jeito, com friozinho na barriga, sonhando a noite toda, é um trabalho que acho que ninguém deveria passar. Porque não é reconhecido, você adocece, você não tem um reconhecimento, não tem reconhecimento dos gestores, você não tem reconhecimento por parte dos clientes, que você tá lá pra atender da melhor forma, os gestores também não tem aquele reconhecimento de que você é um ser humano, de que você tá lá, mas que você é humano.

*(Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento)*

A experiência de Samantha enquanto operadora de *telemarketing* deixou profundas marcas. Porém, conforme pode ser observado em seu relato seguinte, o modo de ver a mesma ocupação se modificou na medida que mudou de empresa e de setor. Embora seja a mesma ocupação, existem diferentes setores, como o de venda, o técnico e o de retenção, e, como foi analisado nas relações de supervisores/as e teleatendentes, as relações de trabalho vão impactar também no modo como os trabalhos são executados. Conforme os/as teleatendentes que trabalharam nas empresas Matrix (terceirizada) e Metrópolis (*call center* da própria operadora):

Lá na Metrópolis, eu acho que eu puxo muito sardinha pra lá, porque eu me sentia muito bem lá. Eu ia trabalhar satisfeita, eu entrei como jovem aprendiz, depois eu fui pra outra área, eu ia trabalhar normal. Agora na Matrix eu ia sofrendo mesmo. Eu ia sofrendo, eu ia com dor de cabeça, chegava lá dava vontade de vir embora e até que eu não dei conta e pedi demissão. Na Matrix as metas mudavam, ficava um tempo, atingia a meta e depois trocava. Aí trocava pra outra meta, tipo, você conseguiu bater essa aí eu vou aumentar pra você. Ficavam inatingíveis. Eu tive enxaqueca, depressão, síndrome do pânico, eu desenvolvi no trabalho na Matrix. O salário da Metrópolis é bem melhor, as condições de trabalho são melhores, lidar com os gestores também. A empresa Matrix peca muito nessa questão de gestores, de condições de trabalho, de harmonia. Eu senti um baque bem forte. Lidar com os gestores também é melhor na Metrópolis. A Matrix perde muito nessa questão de gestores, de condições de trabalho, de harmonia mesmo. Eu senti o baque bem forte. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Aqui na Metrópolis não, mas lá na Matrix, tipo, os supervisores, eles são muito, tipo, parece que eles são melhores que você né, mas tá todo mundo ali trabalhando. Então assim, eles não são melhores, mas eles se consideravam melhores, né? Tipo, gritava com o povo lá, era muito, tipo lá, lá na Matrix se, igual eu te falei, se a minha primeira experiência de *call center* fosse na Matrix, eu acho que eu tomaria trauma, entendeu? Mas como eu já tava acostumada com tudo aquilo, eu achava um pouco meio, nossa, que modo de trabalhar né, de ficar gritando pra operação toda “ahh, fulano, você não sabe trabalhar!”, sabe, meio que te humilhava na frente de todo mundo, então assim... Claro que aqui na Metrópolis o supervisor, se te ver fazendo alguma coisa errada ele não vai passar a mão na sua cabeça, mas ele vai colocar uma pausa lá que chama pausa feedback e vai te chamar lá na PA dele e vai conversar com você. Assim, toda vez foi assim, tem sido assim também. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento).

De acordo com as entrevistas, as relações entre supervisão e operação são diferentes nas empresas Matrix e Metrópolis.

Embora a estrutura da empresa terceirizada seja considerada melhor que na Metrópolis, ela parece não conseguir suprir as outras “deficiências” apontadas pelos/as operadores/as de *telemarketing*. Segundo Leon,

A Matrix, ela é terceirizada, hoje ela atende vários clientes e diferente de outras empresas de *contact center*, a Matrix é uma empresa que investe muito em tecnologia, diferente das outras. Então assim, creio que por ser uma terceirizada e por ter muito investimento dentro da empresa em tecnologia para criar um ambiente melhor para os funcionários, aí ela diminui o salário, em comparação às outras. (Leon, 21 anos, ex-operador de telemarketing e atual supervisor de treinamento).

Para Leon, a maior desvantagem em trabalhar no *call center* terceirizado era o salário. Além do investimento em tecnologia, para ele, a empresa tentava suprir a baixa remuneração com ações que visavam incentivar as pessoas a permanecerem na empresa e criarem laços de solidariedade, o que, em contrapartida, seria uma estratégia para motivar as pessoas a aumentarem a produtividade:

O clima organizacional da empresa é ótimo, é uma empresa que você pode contar com os seus colegas de trabalho, tem várias ações dentro da empresa como de festas juninas, como de esportes pra incentivar mais os funcionários. A maior desvantagem da empresa mesmo é o salário, em comparação às outras. [...] Os outros eventos, por exemplo, o último evento que teve na empresa foi o de talentos né, e assim, tem como ser em grupo, então as pessoas vão pras pessoas que têm mais afinidade, juntam, montam grupo pra poder apresentar, que é pra trazer afinidade pras pessoas, trazer um laço entre elas. Como é uma empresa muito grande, é uma empresa internacional, ela é composta de muitos administradores, diretores, executivos, e assim, é bastante cobrada essa área dentro da empresa, claramente para gerar uma produção maior na empresa. [...] Como a Matrix



não compensa o funcionário com o salário maior do que outras empresas, ela tenta compensar em outra coisa pra ficar na frente de outras empresas e ser a maior *contact center* hoje no mundo. (Leon, 21 anos, ex-operador de teleatendimento e atual supervisor de treinamento).

A diferença em relação ao valor das metas também foi mencionada. Na empresa terceirizada, além dos valores serem menores, também foi relatada maior dificuldade e maior pressão para alcançá-las:

O vale-alimentação, o valor do salário, as bonificações, as metas, as questões das metas lá na Metrópolis seria assim, bem mais fáceis de alcançar do que na Matrix. Também assim, aquela, como é que eu vou falar, aquela pressão também de supervisor. Lá tinha pressão também, mas na Matrix eu senti bem mais forte do que na Metrópolis. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Não, porque na retenção lá o RV maior era quinhentos reais. Se você batesse seu ouro era quinhentos. E assim, conversando com alguns colegas meus, aqui da retenção, o maior aqui é dois mil. Muito diferente, dá muita diferença. E aqui também tem plano de saúde né, que é um dos melhores, lá na Matrix não tinha, era um que eu nunca nem ouvi falar que poderia ir só num hospital e descontava, você usando ou não. Aqui desconta só se você utilizar. E eu acho que é só vinte e cinco por cento do gasto né. É... vale alimentação tinha lá também, mas em questão do vale alimentação, lá na Matrix era mais né, lá era duzentos e setenta, é duzentos e setenta, aqui é duzentos e cinquenta. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento).

Embora nas duas empresas as pausas fossem de 40 minutos, com os tempos fracionados, havia também diferenças entre elas. Enquanto na Matrix a pausa era dividida em dez minutos, vinte minutos e dez minutos; na Metrópolis, Rachel disse que as pausas eram de dez minutos e trinta minutos, es-

tendendo o horário de almoço, o que ela considerava melhor, “porque você come um pouco mais devagar”. No que se refere ao treinamento, também foram apontadas diferenças. Na Matrix, além das instruções no modo de realização da atividade, os treinamentos eram marcados por uma forte característica motivacional, incitando as pessoas a serem empreendedoras de si mesmas (Antunes, 2018); já na Metrópolis, de acordo com Rachel, “ele te mostra a realidade dos fatos”:

Olha, na Matrix era só no treinamento mesmo né, porque assim, pra mim aquilo ali era normal, mas assim, pras pessoas que nunca tinha trabalhado e eu só ficava vendo, tipo, a pessoa ia lá no supervisor “ah, pelo amor de Deus”, porque, quase chorando, e ele tipo “desloga e vai embora”, então assim, é, no treinamento eu achei muito assim, muita hipocrisia, porque no treinamento foi falado uma coisa e lá era outra, né. Porque os supervisores são tipo, cagando pra você. “Ai, cê num aprendeu isso no treinamento, por que que cê tá perguntando, cê num prestou atenção no treinamento?” Ah, então assim, eles não estão dispostos a ajudar. Aqui na Metrópolis, o treinamento ele não fala muito de motivação não, ele te mostra a realidade dos fatos. É tanto que lá na Matrix né, não podia entrar com caneta nem lápis, nem caderno. Aqui eles deixam porque eles acham importante no treinamento você anotar tudo, tirar suas dúvidas e no dia da operação né, o seu primeiro dia, você já tem uma base da onde você ir. E aqui eles sempre, o supervisor, tá nos primeiros dias que entra novato, eles ficam sempre à disposição, eles nunca vai falar “ai, se vira, pergunta pra alguém”. E também eu acho legal porque aqui eles dividem assim, é, nas PA que são ponto de atendimento, eles colocam um novato e um veterano, um novato e um veterano, porque assim, lá na Matrix eles colocavam todos os novatos numa, tipo, jogados, porque você ia perguntar pro outro lá e ele tava mais perdido que você, então assim, eu acho bem legal esse método de colocar um novato e um veterano, um novato e um veterano. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento).

Nesse sentido, embora a ocupação seja a mesma, é importante verificar como as relações no trabalho se alteram dependendo da estrutura e da forma como a empresa opera. A terceirização, que se difundiu com o toyotismo visando diminuir o custo com a força de trabalho, especializando atividades e precarizando o trabalho, diminui também os direitos dos/as trabalhadores/a e emprega mão de obra principalmente de jovens e mulheres. Ademais, com a terceirização, novas hierarquias surgem dentro das próprias empresas, como ao enfraquecer a “ação sindical e ao deslocar trabalhadores mais vulneráveis para a periferia das cadeias e rede produtivas” (Garcia, 2006, p. 313). Marvin explica:

Vou justificar pra você aqui agora. A Matrix até 2014, 2015 ela era uma empresa própria da Cliente 1, entendeu? Ela era um *call center* da cliente assim como a Metrôpolis é um *call center* da Cliente 2. Aí teve um empresário dos Estados Unidos que comprou essa empresa que era da Cliente 1. Aí ela se tornou mesmo terceirizada, entendeu? Ela não presta serviço só pra Cliente 1 mais não. [...] Aí quê que acontece, os benefícios mesmo da Metrôpolis sempre foram melhores, sempre foram melhores, [...], agora depois que o empresário norte-americano comprou a Matrix, que era da Cliente 1, aí as coisas ficou bem pior, mais ainda. Agora não tem comparação. O acordo coletivo do pessoal da Metrôpolis é bem melhor, bem melhor, e isso é fruto de um trabalho que nós fizemos no passado, entendeu? O pessoal recebe ticket nas férias, o plano de saúde melhor, entendeu? Não tem tanto assédio moral, porque inclusive a gente fez até diretor, na minha época, fiz vários diretores perder o cargo porque ele não tomou atitude em relação a muitos supervisores que estavam humilhando demais os trabalhadores, a gente botava o carro de som, ficava o dia inteiro com o carro de som no sol quente falando e tal, até o diretor cair, entendeu? Aí com isso tem esse trauma de massacrar os trabalhadores via assédio, esse tipo de exploração. Foi através dessa luta que teve no passado. [...] Hoje,

ameaçam tirar o *call center* daqui de Goiás e levar pro Nordeste, o que eles falam né, “é só virar a chave que o pessoal do Nordeste atende essa região centro-oeste”, entendeu? (Marvin, 51 anos, ex-dirigente sindical).

Nesse sentido, a terceirização deixa os/as trabalhadores/as mais vulneráveis a medida que, além de menores salários, também ficam expostos a maiores pressões e instabilidades na empresa. Por outro lado, não apenas a segurança ou melhores relações no trabalho serão determinantes para que as pessoas tentem ficar mais tempo na empresa. Apesar do intenso trabalho, há pessoas que se identificam com a ocupação. Segundo Bia,

tem gente que gosta do *call center*. Eu via que as pessoas que cresciam eram pessoas que gostavam do ritmo frenético de bater a meta, apesar de sentir o stress, eram pessoas que se identificavam com aquele ambiente. Essas tinham muita resistência e elas conseguiam realmente entender do sistema, elas eram felizes, dava pra ver que elas tinham habilidade e elas se sentiam reconhecidas por orientar outras pessoas, inclusive. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Sonny afirma:

Eu sempre gostei de trabalhar com pessoas, tanto com vendas como atendimento e eu identifiquei mais com o atendimento da Matrix porque não precisa ser um atendimento pessoal, era um atendimento por telefone, então eu sentia mais confortável de tá trabalhando dessa forma assim, achei bem legal tá trabalhando dessa forma. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Foi possível observar também que a permanência das pessoas na empresa não é resultado do discurso motivacional, mas tende a ser relacionada com a sua trajetória de vida, com empregos anteriores mais precários, com a sua resistência emocional, além do fato de permanecerem no local até conse-

guirem outro emprego. As pessoas que tiveram experiências como operadores/as de *telemarketing* em empresas terceirizadas e não terceirizadas também informam que, no primeiro caso, há maior rotatividade devido às condições mais precárias de trabalho. Por outro lado, há pessoas que se identificam com a empresa e cujos sonhos estão diretamente ligados ao seu futuro profissional no local em que trabalham:

Porque assim, aqui por exemplo, eu tenho a possibilidade de ir pra uma área melhor, por exemplo, *call center*, mesmo dentro do *call center* né, ir por exemplo, pra uma retenção, [...], e lá na Matrix não né, você só poderia ser de lá mesmo, não abria oportunidade. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Assim eu penso a longo prazo, mas hoje eu prefiro ocupar o cargo que eu estou. Bom, eu pretendo me manter na área administrativa da empresa, não estar ligado na operação, até porque o meu perfil não se encaixa muito na operação, pretendo ficar na área administrativa, recursos humanos, e assim em diante. [...] Eu não pretendo atuar na área de Direito, hoje eu não tenho visão na área de Direito. Eu vou me formar, eu pretendia fazer concurso público, não tenho vontade de advogar, mas a empresa é algo que eu acho legal, trabalhar no meio empresarial, é algo desafiador, você aprende todos os dias, não é aquela coisa estável, igual ao concurso público, todos os dias você corre riscos e isso é o que eu acho interessante. [...] Um ótimo network, um crescimento profissional, o principal mesmo é o crescimento profissional, o aprendizado que eu tenho recebido desde o início que eu tô na área até hoje, todos os dias aprendendo, e assim podendo almejar algo futuro, um cargo maior no futuro. (Leon, 21 anos, ex-operador de teleatendimento e atual supervisor de treinamento).

O desejado, porém, não é continuar na mesma ocupação, ainda que mudando de setor, mas o de trabalhar em outras funções na mesma empresa. Apesar de o trabalho ser robo-

tizado, de o ritmo ser considerando desgastante e da falta de tempo necessário para descanso, há trabalhadores/as que, semelhante à pesquisa de Braga (2009, p. 77), veem uma possibilidade de “qualificação técnica”, almejando uma ascensão profissional despertada pelo “sedutor e rápido acesso ao mundo empresarial moderno”, como Leon e Rachel. Apesar de os/as outros/as entrevistados/as não se identificarem ou se declararem infelizes com a ocupação, destacaram aprendizados que adquiriram, apesar do trabalho.

Victor Felipe Oliveira (2017), *Chief Executive Officer* – CEO da VGX Contact Center,<sup>52</sup> em artigo publicado em 2017 pelo *Callcenter.info*<sup>53</sup> e pela Associação Brasileira de Telesserviços,<sup>54</sup> relata que a terceirização para todas as atividades é uma maneira de dar segurança aos empresários, citando como modelo que foge às outras regras trabalhistas os *call centers*, que, segundo ele, “são bons exemplos de que essa forma menos rígida de trabalho, livre das tantas restrições trabalhistas ou até mesmo geográficas têm tudo pra dar certo”. Apoiando-se

---

52 A VGX Contact Center é uma empresa de *call center* situada no norte de Minas Gerais desde 2013. Atualmente possui quatro unidades no estado e mais de 4000 funcionários/as. Informações disponíveis em: <http://vgxcontactcenter.com.br/>. Acesso em: 21 fev. 2019.

53 O *callcenter.info* é um site que reúne artigos, estatísticas, rankings e diversas outras informações referentes às empresas de *call center* do Brasil, abrangendo tecnologias e formas de gestão. Vagas, premiações, produtos, pesquisas e eventos também são divulgados.

54 A Associação Brasileira de Telesserviços é uma entidade que foi fundada em 1987 para representar o setor de telesserviços, com o intuito de defender seus interesses e contribuir para o desenvolvimento através de investimento em “capacitação, auto-regulamentação e ética”. A associação é constituída de vinte e três *call centers*, como TSA, Atento, BTCC, Voxline e Callink. Informações disponíveis em: <http://abt.org.br/sobre/>. Acesso em: 21 fev. 2019.

na justificativa de que as novas gerações “não prezam por estabilidade profissional”, alega que a terceirização aumenta os postos de trabalho, além de produzir crescimento econômico, aumentando a especialização dos/as teleatendentes. Essa característica ressalta, nesse sentido, a especialização do taylorismo, em que há um rígido controle do tempo, movimentos e das emoções; e a baixa remuneração e a flexibilização do toyotismo, o que demonstra como os modos de produção, concatenados, desvalorizam e exploram cada vez mais a força de trabalho das pessoas que já se encontravam em situações de vulnerabilidade.

A Associação Brasileira de Telesserviços (2017b) também possui outra reportagem que expõe seu apoio à terceirização. Intitulada *Uma possibilidade para a queda do desemprego*, informa que a terceirização irá aumentar a quantidade de pessoas empregadas, com salários menores, contribuindo para as micro e pequenas empresas. Afirma que, posteriormente, com uma estabilização econômica e com crescimento de pessoas empregadas, a escassez de força de trabalho disponível causará pressão para aumento dos salários. No entanto, conforme Dal Rosso (2006), embora a terceirização crie possibilidades para que pequenas empresas tenham acesso a outros mercados, ela também é responsável pela precarização e diminuição dos direitos dos/as trabalhadores/as, sendo necessário, portanto, que condições sejam asseguradas para que as pessoas não sejam inseridas em condições insalubres e instáveis de trabalho.

Um dossiê do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho - CESIT (2017) defende que a terceirização fragmenta os laços entre os/as trabalhadores/as, gerando insta-

bilidade, interferindo na construção de uma identidade da classe trabalhadora, aumentando a precarização no trabalho e a insegurança das pessoas. Ricardo Antunes (2018, p. 150) chama a atenção para as consequências da terceirização na saúde devido às condições de trabalho, e aos acidentes no ambiente de trabalho, pois, nessa modalidade de emprego, empresas são desobrigadas “de cumprir e seguir as exigências da legislação e dos direitos trabalhistas”, além de os/as trabalhadores/as serem submetidos/a a alto controle da subjetividade para elevar a produção. Mesmo com ritmos intensos de trabalho, recebem salários inferiores aos de empresas que não são terceirizadas, como é o caso das empresas Matrix e Metrópolis, que, embora tenham condições semelhantes de trabalho por serem do mesmo setor, possuem valores salariais e de remunerações variáveis totalmente distintos.

### **3.7 “Eu acho que assim, todo mundo deveria trabalhar em *call center*”: o significado do trabalho nas empresas de teleatendimento**

Eu acho que esse negócio de autoajuda tá dominando a nossa sociedade. Eu acho que é uma maneira de controle, sabe, das pessoas, mas ao mesmo tempo é um controle subjetivo respondendo alguns anseios e algumas angústias das pessoas. Acaba preenchendo a vida das pessoas com sentido também, eu vejo por esse lado. Eu vejo que é uma via de mão dupla. Eu posso falar de uma forma como que isso é uma manipulação, algo nesse sentido, mas também é uma forma de dar sentido na vida das pessoas, entende?  
*(Roy, 33 anos, ex-operador de teleatendimento)*

Sendo um elemento central do toyotismo o domínio da subjetividade (Antunes, 2009; Harvey, 1993), a cultura da individualidade através do incentivo/pressão para atingir as metas,



estimulando a competitividade, se dá nas empresas de teleatendimento também através dos discursos motivacionais, que vão desde o treinamento até as frases escritas nas paredes da empresa. Esses discursos tentam dar algum sentido ao trabalho, fazendo com que as pessoas acreditem que são elas as responsáveis pelo seu desempenho e, conseqüentemente, pelos seus sucessos e fracassos. A tentativa de implantação desses discursos, às vezes absorvidos pelas pessoas, como foi descrito no diário de campo (capítulo 2), permite que o sofrimento do trabalho seja amenizado, pois, apropriando-se deles, conseguem enxergar sentido naquilo que fazem.

Apesar do culto à individualização, as pessoas destacaram que aprenderam muito nas empresas de teleatendimento devido às relações construídas, aos/às operadores/as que conheceram e, também, na identificação com o/a outro/a a partir das histórias de vida ou mesmo do sentido atribuído ao trabalho como um meio de alcançar algum objetivo futuro:

Assim, esse trabalho ele foi um trabalho que me abriu portas assim, aliás, não abriu portas, mas foi a minha porta de entrada no mercado de trabalho e acabou que, querendo ou não, você passa a lidar com pessoas e ali eu comecei a conversar com algumas pessoas de trabalho, você acaba conhecendo a história de vida e isso te dá, você acaba tendo um conhecimento e ali eu conhecia algumas pessoas que eram bastante pobres e aí você acaba aprendendo um pouco da vida de, não eram tantas ali, mas você acaba conhecendo a história de vida de algumas pessoas lá que te faz repensar né. Igual, eu tive um colega de trabalho lá que morava longe dali, e ele lutava pra crescer lá dentro, sabe? (Wall-E, 35 anos, ex-operador de teleatendimento).

Eu vi que eram pessoas que tinham talentos, pessoas que tinham histórias diferentes, é... pessoas com quem eu tinha afinidade. E como eu sempre pressupus uma escolaridade muito mais bai-

xa do que a que eu tenho, eu achei que eu não conseguiria ter esse nível de empatia. Então não é nem tanto sobre o mercado, mas sobre os profissionais né, lá dentro, que eu percebi que era possível ter afinidades com eles, que minha trajetória não era tão distinta assim da deles naquele momento, tanto é que todo mundo tava lá quase com o mesmo motivo que era ter uma renda e todo mundo tinha sonhos ali e queriam galgar lugares melhores. Então isso foi uma surpresa. Talvez seria um preconceito meu. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Enxergar o/a outro/a, as dificuldades, as trajetórias, os sonhos e se identificar com eles permite a construção de um laço de solidariedade no trabalho, apesar da tentativa de valorização da competitividade no local. Em busca de outras relações fora clientes e supervisão, as pessoas acabam descumprindo regras para conversar com colegas, mesmo que isso ocorra às custas de advertências e obstáculos ao alcance das metas:

Você abre mão da sua remuneração. Você corre risco de levar advertências, então muitas vezes eu deixava o meu posto e ia conversar com outras pessoas, e faziam isso comigo, então você não tá mais tão preocupada com sua meta, que você prioriza o seu bem-estar. Então se você tem um espaço pra poder conversar, demorar um pouco mais numa ligação, rejeitar ligações pra diminuir seu número de trabalho, aí sim, mas você paga porque você nunca vai conseguir atingir a meta, vai sobreviver com aquele salário mínimo, né. Então esse é o preço, é a forma como eu fazia os laços, não dava pra fazer somente com lanche, era durante as horas de trabalho. E realmente, era incrível, as pessoas trocavam confidências, conversavam durante as horas de trabalho. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Eu acho que no *call center* é o melhor lugar pra você fazer amigos, porque tipo assim, parece que as pessoas compadecem da sua dor, porque tá todo mundo ali né. Assim eu tenho muitos amigos que eu fiz dentro do *call center*, da minha primeira vez aqui na Metrópolis, tipo, há três anos atrás, que eu ainda saio

com eles, eu ainda converso, tipo, mantenho um diálogo tipo, diariamente, constantemente, frequentemente na verdade, né. (Rachel, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A construção de amizades no ambiente de trabalho constitui uma aliada para auxiliar a se manter na ocupação. No dia 19 de março de 2018, por exemplo, uma colega de trabalho do *call center* me enviou uma mensagem no celular perguntando se eu estava bem, dizendo que outras pessoas estavam querendo sair da empresa e me motivando a continuar: “quando desanimar fala comigo”, “antes pingar do que secar”, “vamos ficar enquanto der viú”. Além das amizades, outros pontos positivos da experiência na ocupação foram destacados:

Eu acho que assim, todo mundo deveria trabalhar em *call center*, porque você aprende a se virar. Tipo assim, é um emprego que todo mundo fala que é muito ruim, mas assim, é muito ruim, mas é muito bom. Cê aprende a conversar, cê aprende a lidar com pessoas, você aprende a sair de saia justa. Então assim, todos os meus outros empregos eu me dei super bem porque eu já tinha aquela experiência do *call center*. Eu acho que tipo, é muito, assim é importante. Não que o ambiente seja bom e que o trabalho seja fácil, mas eu acho que, tipo assim, te dá umas habilidades que outros empregos não dão. (Zhora, 32 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A vantagem de você tá trabalhando lá é que você aprende melhor a lidar com as pessoas em questão de tudo, em questão de ter mais paciência com as pessoas, em questão de saber argumentar mais com as pessoas. Eu não sabia bastante argumentar, era uma pessoa tímida, pessoa fechada, e trabalhando lá eu aprendi a argumentar bastante com as pessoas, eu adquiri bastante dicção pra tá falando e executando meus trabalhos. Ajudou bastante na minha formação como pessoa, porque depois que eu trabalhei lá eu não sou mais uma pessoa mais tímida, eu já sei conversar bastante com as pessoas. E as desvantagens de você trabalhar lá é que é muita pressão. Cara tinha hora que

você saía do serviço e ia pegar ônibus, eu não aguentava escutar as pessoas falando, que era dia inteiro reclamação das pessoas falando, eu chegava e falava, velho, não consigo. Você saía de lá, você só queria silêncio, queria deitar na tua casa, chegar e dormir. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

Adquirir as “habilidades que outros empregos não dão”, porém, ocorre mediante uma intensa exploração no trabalho, fazendo com que alguns/mas operadores/as de *telemarketing*, como é o caso de Sonny, tenham que fazer tratamento de saúde, por tempo indeterminado, mesmo após sair do *call center*. Outras características positivas em relação ao trabalho que foram mencionadas dizem respeito à jornada e ao aprendizado para se relacionar/interagir com as pessoas.

Então o *call center* te dá essa vantagem de ser seis horas. Então você pode estudar, você pode conseguir até outro trabalho, esse é o melhor ponto, porque é um salário razoável pra você estudar e fazer o que você quiser com o resto do seu dia, então isso é muito vantajoso. Agora a desvantagem, não é um trabalho que te estimula intelectualmente, então você fica muito aprisionado ao script que te mandam e não tem uma perspectiva de crescimento na empresa. (Bia, 28 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Foi uma aprendizagem muito grande. Foi algo que eu cresci, tanto profissionalmente, a minha paciência expandiu, porque lá você tem que ser paciente. Então eu carreguei isso, a minha paciência pra todos os empregos que eu fui. E também assim, respeito às pessoas, né, respeitar seja quem for, seja no atendimento, seja você atendendo, tem que ter respeito. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Trabalhar em centrais de teleatendimento, portanto, significa uma forma de ingresso no mercado de trabalho formal, que utiliza principalmente da força de trabalho de jovens inexperientes, logo, de baixo custo, por um tempo médio de dois anos, pressionando-os/as a atingir níveis de desempenho

estipulados para alcançar a lucratividade da empresa. Desse modo, proporciona uma experiência de submissão, controle e robotização, docilizando os corpos que serão posteriormente utilizados em outras formas de trabalho. Há aprendizado, mas há também sequelas, quando, pela insegurança e não reconhecimento do trabalho, aderem “às regras, formatos e condições da ocupação”, ficando até atingir “o esgotamento” (Rosenfield, 2009, p. 183-184). Quando há identificação com o trabalho, porém, as pessoas tendem a permanecer por mais tempo, na tentativa de passar por outras funções na mesma empresa, atingindo maiores salários e reconhecimento.

Apesar de muitas pessoas entrarem nas centrais de teleatendimento carregadas de sonhos, com a expectativa de se inserirem no mundo do consumo, outrora distante, de ter vale-transporte, vale-refeição e planos de saúde, elevando o “padrão social” (Venco, 2009, p. 166), a experiência nessa ocupação, mesmo em curto período, como o caso de Alice e Sonny, faz com que as pessoas não queiram e/ou não consigam permanecer no emprego.

### **3.8 Mudanças e permanências: “tudo muda, mas nada muda”<sup>55</sup>**

Cláudia Mazzei Nogueira (2011) e Sonia Guimarães (2006) apontaram modificações que ocorreram a partir da privatização das telecomunicações no Brasil: rebaixamento dos salários, intensificação da jornada de trabalho, aumento da contratação de jovens (e, principalmente, mulheres) e crescimento dos pontos de trabalho em virtude do aumento do uso de telefones e da obrigatoriedade da disponibilização do Serviço

---

55 (Hirata; Kergoat, 2007, p. 600).

de Atendimento ao Consumidor - SAC pelas empresas. Com a privatização e o desenvolvimento de tecnologias da informação incrementadas à produção, a força de trabalho tornou-se cada vez mais substituível, desvalorizada e descartável, o que elevou a rotatividade do setor de telecomunicações (Nogueira, 2011). De acordo com a pesquisa de Guimarães (2006, p. 171), esse setor passou por várias transformações visando diminuir custos, ao mesmo tempo em que busca satisfazer os clientes, aumentar a “produtividade, lucratividade e qualidade”. Como consequência, intensificou não somente as jornadas de trabalho, mas a terceirização e a precarização, extraindo o “intelecto do trabalho”, como no toyotismo, e cronometrando os tempos e especializando a força de trabalho, como no binômio taylorismo-fordismo (Antunes, 2018, p. 105).

Esse setor também adota jornadas flexíveis, principalmente jornadas reduzidas, para as pessoas que trabalham na operação (operadores/as e supervisores/as). Nesse sentido, intensifica o trabalho para que alcance a lucratividade com baixos salários. Há também uma vasta quantidade de horários para início e fim da jornada laboral, além da tentativa de adequar a quantidade de força de trabalho de acordo com as demandas, empregando também pessoas em horários ainda mais reduzidos para preencher os tempos de trabalho considerados mortos (Dal Rosso, 2017).

Ao entrevistar as pessoas que trabalharam/trabalham nas empresas de teatendimento, foram constatadas diferenças em relação às pausas e à jornada de trabalho. Houve alterações, nesse sentido, nas práticas de contratação adotadas pelas empresas, que ainda não seguem padrões referentes aos tempos de descanso e horas extras, por exemplo, devi-

do à falta de regulamentação dessa ocupação (item 3.11). Se, atualmente, a jornada é considerada flexível, com seis horas e vinte minutos de trabalho, mas com diferentes horários para iniciá-la e concluí-la, de 2004 a 2008 existiam jornadas ainda mais reduzidas e, conseqüentemente, com pausas e salários menores:

E aí eu tinha optado quatro horas, era como se fosse um período de experiência, acredito. É, jornada reduzida, isso mesmo. [...] Era só uma pausa de quinze minutos, é. Porque como a minha jornada era reduzida, eu não tinha um horário assim, mais tempo. Eu fazia o que tinha pra fazer né, fazia o atendimento e por mais que eu estivesse estressado com aquilo né, ficar as quatro horas fazendo atendimento. [...] Mas assim era um trabalho que, desgastante, desgastante. Por mais que você estivesse sentado, com ar condicionado né, mas aquele atendimento mecânico, você tinha que fazer diariamente, era muito, era muito, é, estressante, a melhor palavra é essa. (Wall-E, ex-operador de teletendimento).

É porque, em geral, tinha nessa época, era seis horas e quatro horas. Eu trabalhava quatro horas. Por isso eu acho que eu aguentei tanto tempo. Só um intervalo, que era dez minutos e depois eles ainda reduziram, foi uma coisa assim. Porque eu vejo que hoje as jornadas são muito maiores. [...] Tipo, porque quatro eu já ficava completamente cansada, morta de cansaço. (Zhora, 32 anos, ex-operadora de teletendimento).

Wall-E e Zhora trabalharam na mesma empresa, Matrix, e ingressaram em 2004 e 2005, respectivamente. A jornada de quatro horas permitia conciliação com outros empregos e a faculdade, possibilitando apenas uma pausa para descanso e um salário inferior ao salário mínimo, podendo ter o adicional, caso alcançassem as metas. Eliza e Roy também ingressaram na Matrix em 2004, porém, tinham uma jornada maior, de seis horas, que possuía duas pausas.

Eram seis horas diárias de trabalho. Durante a semana eu não fazia hora extra, porque não dava pra conciliar com outro trabalho mais a faculdade. Mas nos finais de semana eu fazia, porque eu precisava ganhar mais dinheiro. Tinha um intervalo de, eu não lembro se era quinze ou vinte minutos, e um outro de cinco. Eram dois intervalos. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teletendimento).

Pausa 1, que era pausa de cinco minutos, sabe, que durante o dia podia usar a pausa um para poder ir no banheiro, sabe? Tinha pausa 2, que era 15 minutos pra lancha, entende? Inclusive a pausa 1 que, por exemplo, tinha gente que ao invés de usar esses cinco minutos de uma vez, usava assim, tirava dois minutos, sei lá, ia no banheiro e voltava, depois tirava mais três minutos. Só que assim, tinha os horários que eles proibiam de colocar pausa. Vamos supor, tem uma fila (de ligação), aí o supervisor “agora ninguém pode tirar a pausa 2”, porque era a pausa de quinze minutos. Inclusive isso aí foi uma coisa que o advogado utilizou no meu processo, entendeu? Porque assim, vamos supor, como é que eles podem proibir uma pessoa de tirar pausa? A pessoa tá, sei lá, com uma diarreia, entendeu? Ou as meninas, tá menstruada, como não se a pessoa tem que ir no banheiro, tem que resolver um problema, tomar um remédio. [...] Quando dava fila, podia gerar até multa para a Cliente pagar multa para a Anatel. (Roy, 33 anos, ex-operador de teletendimento).

As jornadas, porém, sofreram mudanças ao longo dos anos. As pessoas entrevistadas que trabalham/trabalharam nos anos recentes, de 2017 em diante, relataram uma jornada de seis horas e vinte minutos de trabalho, com duas ou três pausas, a depender da empresa, mas que totalizam, ambas, quarenta minutos, sendo 10-20-10 minutos ou 10-30 minutos, com a possibilidade de uma pausa para banheiro de 5 minutos. Desse modo, conforme Eliza, houve uma transição que aumentou o intervalo, “mas aí teve um acréscimo na jornada de trabalho”. Independente do tamanho da jornada, sendo de



quatro, seis ou seis horas e vinte minutos, o cansaço e desgaste resultante do ritmo exaustivo no trabalho foi mencionado pelos/as entrevistados/as, caracterizando-o como “estressante”, “desgastante” e com reduzidos momentos para descanso, alimentação e ida ao banheiro.

Como constatado por Braga (2009), há uma insatisfação referente aos intervalos, considerados como inapropriados, pois precisam performar como trabalhadores/as “autômatos”, tendo de ser obedientes ao tempo de descanso estabelecido pelo *software*. Com um trabalho ininterrupto, devido à “esteira eletrônica” incessante das ligações, somado ao roteiro que não pode ser alterado, a pausa é insuficiente para que as pessoas possam se recuperar da rotina e retornar ao trabalho. Como as jornadas, mesmo inferiores a seis horas, possuíam pausas menores, o tempo para recomposição das energias também era insatisfatório, já que era proporcional ao tempo de trabalho. Assim, apesar das modificações nas jornadas e momentos de descanso citados pelos/as entrevistados/as, pode-se verificar que, como na expressão de Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007, p. 600), “tudo muda, mas nada muda”. A intensificação, precarização, controle e robotização permanecem, embora os/as trabalhadores/as nem sempre permaneçam os/as mesmos depois dessa experiência de trabalho.

### **3.9 “Talvez porque a mulher tem mais paciência”: relações de gênero na operação**

Engolir os nossos próprios acessos de enervamento e de mau humor; nenhuma tradução deles em palavras, nem em gestos, pois os gestos estão determinados, minutos a minuto, pelo trabalho. Essa situação faz com que o pensa-

mento se dobre sobre si, se retraia, como a carne se contrai debaixo de um bisturi. Não se pode ser “consciente”. Isso quanto ao trabalho não especializado, é claro, sobretudo o das mulheres.  
(Weil, 1996, p. 80)

Conforme Danièle Kergoat (2009), não é possível dissociar a divisão sexual do trabalho das relações sociais de sexo, posto que os grupos sociais homens e mulheres estão em tensão constante no mundo do trabalho. Essa relação é caracterizada pelo antagonismo e pela hierarquia, o que é refletido nas divergências salariais e nas ocupações precárias preenchidas predominantemente pelas mulheres. Ainda que o nível de escolaridade das mulheres tenha aumentado, possibilitando seu ingresso no mercado de trabalho formal, os salários ainda são inferiores aos dos homens e os cargos de prestígio são ocupados por eles, permanecendo os princípios de separação e hierarquização: há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e os primeiros são mais valorizados (Kergoat, 2009; Neves, 2013).

As relações do mundo formal e informal laboral estão, nesse sentido, imbricadas, posto que a precarização, terceirização e subcontratação afetam sobremaneira as mulheres, que acabam sendo contratadas para exercer atividades de menor qualificação, com menores chances de mudança de funções/cargos. Um dos maiores obstáculos que contribuem para a desigualdade se refere à atribuição que é dada às mulheres nas tarefas de cuidado, sendo responsabilizadas pela limpeza e pelo cuidado de crianças, por exemplo (Abramo, 2010; Neves, 2013). Esse problema estrutural contribui para que as mulheres procurem jornadas mais reduzidas e, portanto, mais precárias, para que consigam conciliar tarefas domésti-

cas e o cuidado dos/as filhos/as, o que impacta diretamente em sua remuneração.

Ocupações consideradas feminizadas, como a de operador/a de *telemarketing* – que conta com grande quantidade de mulheres e exige características tidas como supostamente femininas –, tendem a pagar menores salários e serem mais desvalorizadas, além de aumentar o controle e especialização das funções. Ainda que tenham maior nível de escolaridade do que os homens, as mulheres possuem dificuldade de ascensão, já que os homens são considerados mais competentes, pois qualidades são associadas à masculinidade. Em contrapartida, homens e mulheres que não se conformam aos padrões exigidos do que é masculino e feminino, acabam sendo impactados/as também no trabalho (Williams, 2013; Yannoulas, 2013). Assim, as pessoas são absorvidas, em relação ao gênero, identidade de gênero e orientação sexual, em ocupações precárias, desvalorizadas e sem estabilidade, como é o caso do *call center*.

Nas centrais de teleatendimento, onde os instrumentos são o próprio corpo dos/as trabalhadores/as (sendo o principal a voz), as entonações e os afetos são regulados pelas empresas, sendo imperioso que as pessoas se autofiscalizem e se autocontrolem para ouvir e modificar situações nas ligações (Nogueira, 2011). As habilidades e comportamentos exigidos são, portanto, aqueles considerados como naturais ao gênero, o que caracteriza o trabalho no teleatendimento como feminizado. No que se refere à composição da força de trabalho, conforme foi mencionado através dos dados da Dardo-Rais/MTE (2018), as mulheres são predominantes nas ocupações de teleatendimento. Faz-se importante, nesse sentido, verificar as

percepções dos/as trabalhadores/as em relação ao grupo de pessoas que trabalham/trabalharam nas empresas Matrix e Metrópolis, e suas opiniões em relação ao trabalho exercido por homens e mulheres, verificando a hierarquização e separação apontadas por Kergoat (2009).

Segundo Eliza, as mulheres ocupam predominantemente o *call center*, e isso ocorre devido à baixa remuneração e por ser considerado um trabalho fácil, de reprodução de roteiro.

No atendimento porque, eu acho que o salário oferecido era muito baixo. Infelizmente, a gente vive num cenário que a mulher no Brasil era mal remunerada. Então naquele contexto, eu acho que homens deviam conseguir salários melhores em outras coisas, então pra mulher não restava outra coisa que não fosse *call center*. E aí, aproveitando-se disso, o *call center* ia lá e jogava o salário lá embaixo, porque eles sabiam que as mulheres iriam procurar esse tipo de trabalho. [...] Tipo assim, não, a maquininha lá pra produzir o discurso a mulher dá conta. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Para Sonny, “a mulher tinha mais facilidade de tá abordando os clientes e tal do que os homens”, por esse motivo, segundo ele, “há mais mulheres”. Características consideradas como naturais à mulher também foram destacadas por Samantha, que acredita que as mulheres trabalham nessa ocupação por terem mais paciência que os homens.

Mais mulheres. Nas duas empresas. [...] Talvez porque a mulher tem mais paciência, né, pra lidar com o cliente, e acaba que, coitada, adoecem mais rápido. Homem parece que não tem tanta paciência assim, se uma pessoa ligar e xingar um homem ele não vai ter a mesma paciência que a mulher vai ter de escutar e saber contornar aquela situação. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

A fala de Samantha resgata a motivação teórica desta pesquisa: o artigo de Polletta e Tufail (2015) que investiga o trabalho emocional de mulheres em agências de liquidação de dívidas, que constatou que as competências das trabalhadoras eram naturalizadas e, sobretudo, invisibilizadas, sendo destinadas à função de negociadoras por serem consideradas mais propensas a lidar com clientes do que os homens. Assim como o trabalho dessas autoras, trabalhadores/as também viram as mulheres como mais habilitadas a atender os/as clientes, por conseguirem ouvir e modificar situações. Em relação às funções de supervisão, no entanto, o cenário se modifica:

Na época que eu entrei, tinha mais supervisor homem. Aí conforme foi passando o tempo foram surgindo mais supervisoras mulheres, mas sim, o número de supervisoras mulheres era inferior ao número de homens. (Sonny, 20 anos, ex-operador de teleatendimento).

E aí o cargo de chefia, que é o cargo mais bem remunerado, aí ele era, normalmente, do homem. Ou áreas, às vezes, na supervisão, mas sabe, TI, qualquer coisa que tivesse que maior remuneração que o atendente, era do homem, como se ele fosse mais inteligente. Outra coisa que requer, que sai do script, aí não, tem que ser um homem. O homem tem pulso, sabe pensar de um jeito melhor, esse tipo de coisa. (Eliza, 34 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Destarte, é possível verificar que há uma hierarquização referente ao sexo e, embora não haja diferenças na execução dos trabalhos quando realizados por homens e mulheres, existem diferenças nos aspectos subjetivos que são percebidos por alguns/algumas operadores/as no modo como lidam com as situações no ambiente de trabalho. Outro aspecto referente à composição da força de trabalho se refere a migrantes e à orientação sexual:

Na verdade assim, nessa área de *call center* o que eu vejo assim, o público GLS é muito grande, entendeu? Tipo assim, e pessoas que vieram do Maranhão, do Nordeste, eu acho que assim, tipo de uma forma assim, que eu pergunto “ah, mas você veio do Maranhão pra trabalhar”, “não consegui”, tipo, meio que os goianos têm essa, como se diz, esse meio preconceito, entendeu? Acho meio, assim, eles não abrem porta pra, por exemplo, tem homossexuais que tem muita gente que não gosta de contratar, então acaba que eles vêm trabalhar no *call center*, né, porque aqui tem de tudo. (Rachel, 21 anos, operadora de teleatendimento há 4 anos).

Na questão da pessoa em si, de como trata né, é algo bem variado de pessoa pra pessoa, não bem de sexo pra sexo, né. Porque né, no caso, entre os supervisores, tem homens e mulheres, mas tem, por exemplo, lésbicas e gays. Então tem sempre pessoas em si, tem mulheres mais brutas, tem homens mais leves, né. Então é muito de pessoa pra pessoa né, não se difere por sexo. [...] Tanto é que acho que se for contabilizar, eu acho que a maioria dos funcionários é homossexual. Até porque, infelizmente né, tem uma questão sociocultural mesmo né, ainda é um dos poucos empregos que não tem esse preconceito, né. [...] É mais porque nos outros empregos eles não têm tanto esse espaço né, o ponto é que a maioria das pessoas que procuram, já tem essa questão, já são homossexuais. Não é que a empresa contrata mais. É que a maioria das pessoas que procuram são homossexuais, justamente por saber que é uma empresa que eles vão ser contratados. Outras pessoas podem procurar outros empregos, né. (Hall 9000, operador de teleatendimento há 1 ano).

E, ainda:

Mas tipo, quando entra um menino hétero lá, meu Deus. Quando entra um menino hétero lá ele também fica brincando com a cara das meninas fazendo palhaçada, porque tinha um outro que era da minha turma da operação que tipo, ele levantava, puxava uns vinte minutos de linha, ficava indo na mesa de outra, na mesa de outra, ficava lá, barulhando, enchendo o saco o

tempo inteiro, então tem muita menina, muita menina, muita menina. A maioria (das pessoas) não é hétero. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

De acordo com Selma Venco (2009, p. 163), as centrais de teleatendimento absorvem a força de trabalho que não foi contratada em outros lugares, por não se encaixar em padrões exigidos pelas contratantes. Segundo a pesquisa da autora, o elevado número de mulheres e de pessoas homossexuais “relaciona-se com suas características pessoais, consideradas pelo patronato como mais adequadas à atividade”. O fator preconceito também foi apontado em Venco (2009), sendo que jovens que não são aceitos na família tendem a sair de casa mais rapidamente que outras pessoas e, portanto, precisam de uma renda para se manter. Como todas as pessoas entrevistadas nessa pesquisa relataram, o *call center* sempre faz contratações, sendo garantia de inserção no mercado, o que faz com que as pessoas procurem essa ocupação, que, apesar das condições precárias de trabalho, irá fornecer o rendimento, mesmo que mínimo, para assegurar os custos básicos de existência, além de saberem, conforme Hall 9000, que “é um lugar que eles têm certeza que a orientação sexual não vai fazer eles sobressair e nem ser excluído. Todo mundo vai ser tratado igual”.

Destarte, conforme Sadi Dal Rosso (2017), ao utilizar a força de trabalho de mulheres e de pessoas de sexualidades diversas, além de se favorecer devido à baixa remuneração, as empresas também contribuem para o fortalecimento da divisão sexual do trabalho e para a desigualdade. Para o autor, “essa é uma das formas, talvez a mais profunda, de discriminar em setores diversos da produção a participação de homens, mu-

lheres e gêneros no trabalho”, remunerando-os/as de formas diferentes, tendo estes/estas que vivenciar “o problema da desigualdade de tratamento e da desigualdade de rendimento” (Dal Rosso, 2017, p. 232-233). O preconceito existente relacionado à cor, raça/etnia, classe e gênero, acaba empurrando as pessoas em condições mais vulneráveis para ocupações que irão fornecer condições precárias de trabalho e salários. Apesar dessas situações laborais, a pesquisa de Venco (2009) demonstrou que algumas pessoas se sentem mais seguras trabalhando em *call center* por esse não ser um trabalho face a face, além de sentirem-se gratas pelo trabalho e tentarem manter uma boa produtividade para preservarem o emprego. As empresas de teleatendimento agem, contudo, reforçando e recriando desigualdades, deixando os/as trabalhadores/as em situações cada vez mais vulneráveis, já que a alta rotatividade e as pressões tornam o ambiente de trabalho cada vez mais perverso e inseguro.

### **3.10 Estratégias e resistências para se manter ou sair do *call center***

Tinha dia que eu não aguentava mais. [...] Eu sei que eu simplesmente colocava o fone e falava pro cliente: “só um momento”. E ficava, nem que fosse olhando pra parede eu ficava, porque, porque a minha cabeça precisava descansar um pouco. Às vezes escutar muita voz, escutar muita gente falando o dia inteiro é chato, principalmente de 3 em 3 segundos.  
(Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento)

Devido ao ritmo do trabalho, as pessoas criam mecanismos de resistência para se manter ou para sair do trabalho sem perder direitos trabalhistas. Quando há um reconhecimento da mecanização dos sentidos da própria existência, um des-



pertar de si, trabalhadores/as procuram outro emprego fora do teleatendimento, pois, conforme Rosenfield (2009), é como se elas tivessem um prazo de validade, cujo vencimento implica na saída por demissão ou conta própria.

Nas entrevistas realizadas por Sirlei Marcia de Oliveira (2009), os/as teleatendentes disseram que, se pudessem, aumentariam o horário do lanche, elevariam os salários, melhorariam os benefícios e exigiriam que as relações de trabalho fossem melhores, possibilitando maior integração, entre outras condições que gostariam de modificar. Essas alterações buscariam atenuar as formas de pressão e insatisfação resultantes do trabalho, que afetam diretamente a dignidade das pessoas trabalhadoras.

A intensidade utiliza de todas as energias corporais para a execução de um trabalho que demanda desgaste intelectual, emocional e corporal, cujos impactos vão se desdobrando para além do ambiente de trabalho, tornando a vida também uma ausência de sentido, já que a falta de reconhecimento de si e a identidade construída acompanham as pessoas fora do tempo de serviço. Porém, existem estratégias de enfrentamento, que são criadas como formas de resistência, como apertar a tecla *mute* para que o microfone fique no mudo enquanto o/a cliente aguarda na linha e se possa descansar, já que as pausas são muito rápidas; ou, ainda, procurar não atingir as metas devido ao não pagamento da remuneração variável.

Tem uma menina da minha turma que ela fez tudo certo, ela bateu a meta das 900 chamadas por mês, ela fez tudo certo, a taxa dela ficou boa, chegou no dia de receber, não recebeu. Aí ela foi lá contestou, e eles falaram, “ah, mas já passou da data” e ela foi, contestou de novo, e eles falaram que tinha dado um erro no sistema, não sei o que, mostrou que o erro não era dela, não

conseguiu receber. Aí ela pegou e falou, vou sair porque você fazer tudo certo para não receber no final, é melhor não receber, é melhor não se esforçar. E é isso que todo mundo lá dentro acaba fazendo, tipo, eles acabam não se esforçando, ficam puxando linha, fica pedindo um momento e enrolando na chamada, por quê? Porque não tem valorização. Alguns têm. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Outro motivo para não tentar alcançar as metas, além do não pagamento da remuneração variável - RV, está ligado ao desejo de ser desvinculado da empresa, porém, de modo a não perder os direitos trabalhistas:

Eu comecei a perceber o seguinte, tudo bem que eu fazia isso porque eu já tava no limite. Depois de uns dois anos, mais ou menos, eu já tava querendo sair de lá, mas eu não queria sair sem meus direitos trabalhistas, entende? Então assim, as pessoas que trabalhavam há um tempo, mais de um ano por exemplo, ficava, tipo assim, não atingir o TMA, por exemplo, entende? Essa era uma forma, por exemplo. [...] A Cliente não podia demitir por justa causa, com argumenta apenas no TMA, saca? E aí por exemplo, o atendente atendia corretamente mas demorava na ligação. Aí o cliente fica esperando, sabe? Colocava no *mute* lá, descansava um pouco, tomava uma água, demorava, sabe. Às vezes uma coisa simples demorava um tempão, saca? Pra aumentar o TMA, porque aí o supervisor ficava uma arara, porque tinha metas pra cumprir. Porque se meu TMA fosse muito alto, isso atrapalhava nas metas do supervisor, entende? O supervisor é tipo um capataz, mas tem uma pressão em cima dele. (Roy, 33 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Conforme Venco (2009, p. 168), as pessoas que ingressam nas empresas de *call center* são, em sua maioria, de classe social média baixa, não sendo prática do setor empregar pessoas de classe mais elevada devido à pressão e ritmo do trabalho, que poderiam fazê-las desistir mais facilmente do emprego, já que não precisam dele para se manter. Já trabalhadores/as

que dependem dessa renda, como o caso de Roy, submetem-se ao trabalho de forma a não serem demitidos por justa causa para terem acesso ao seguro desemprego, por exemplo, que irá possibilitar uma renda mensal até que se possa encontrar outro trabalho.

Sonny relatou que, apesar do ambiente de trabalho ser carregado de controle e pressão, existiam pessoas que tentavam “transformar o local de trabalho num local melhor”, o que pode ser visto também como uma estratégia de resistência, embora, segundo ele, “poucas pessoas conseguiram”. Deixar o trabalho “melhor” também é tarefa dos/as supervisores/as, que acabam sendo responsáveis por motivar a equipe, com o objetivo de “amenizar o clima de trabalho e o stress” (Oliveira, 2009). De acordo com Oliveira (2009), os/as supervisores/as promoviam, na empresa que pesquisou, comemorações, premiações e sorteios para incentivar a interação entre as pessoas. Nas empresas Matrix e Metrópolis, havia grupos responsáveis por motivar os/as operadores/as. Esses grupos eram formados, geralmente, por pessoas dos recursos humanos - RH, que se fantasiavam, brincavam, davam brindes e abordavam temas relacionados ao trabalho, como, por exemplo, a importância da segurança das informações.

Apesar dessas tentativas, as condições de trabalho a que os/as operadores/as estão sujeitos/as fazem com que eles/elas elaborem mecanismos próprios de resistência, pois a individualização e competitividade enaltecidos pelo setor acabam fragmentando ou impossibilitando a criação de laços e, portanto, de trocas de experiências e elaborações de estratégias coletivas de resistência. Essa fragmentação é um dos pilares da terceirização e precarização do trabalho, que,

segundo Antunes (2018, p. 149), atua “na desestruturação da classe trabalhadora”.

Assim, seja tentando pensar no futuro, tendo em mente que o trabalho de teleatendente é apenas uma parte da trajetória de vida que conduzirá a algum objetivo, seja tentando construir laços de amizade, burlando o sistema, tentando descansar ao pedir para o cliente esperar na linha, ou, ainda, absorvendo o aspecto motivacional e meritocrático do trabalho, algumas pessoas acabam adquirindo formas de resistência para tentar suportar o trabalho até conseguirem outro emprego. Os que “anseiam pela demissão”, como foi constatado também por Venco (2009), tentam, como Roy, criar métodos para serem demitidos sem perder direitos trabalhistas, já que a demissão por conta própria ou por justa causa implicaria em não recebimento do seguro desemprego e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Conforme Rosenfied (2009, p. 180), meios de resistir no trabalho são desenvolvidos como “forma de exercício de uma autonomia real”. Em sua pesquisa, constatou que operadores/as elaboram estratégias para tentar se desvincular das tarefas que precisam exercer, lixando unhas, aprendendo meios de desligar chamadas para diminuir o tempo médio de atendimento - TMA ou evitar clientes considerados difíceis, ou pedindo para que clientes aguardem na linha para fazerem alguma busca no sistema, enquanto, na realidade, estão tentando ter uma pausa para descanso. Outras táticas verificadas pela autora se referem à simulação de vendas para conseguir comissões, que, embora seja uma prática de fraude, eleva a produtividade dos/as operadores/as e da equipe, sendo, por esse motivo, muitas vezes não contestada pelos/as supervisores/as.

A pesquisa de Ruy Braga (2009, p. 86) demonstrou que, apesar do culto à individualização do trabalho e à tentativa das empresas de mostrarem aos/às trabalhadores/as que estes/estas estão em constante processo de competição no mercado, precisando comprovar produtividade para permanecer no emprego, existem organizações coletivas, lentas, mas que promovem paralisação nas empresas através de aparato sindical. No entanto, a rotatividade e a fragmentação no trabalho são obstáculos para a luta coletiva. A atuação do sindicato e a legislação também têm papel fundamental na luta pelos direitos e melhores condições de trabalho, sendo importante ressaltar que as lutas em busca de melhorias salariais são, às vezes, sobrepostas pelas reivindicações “contra o assédio moral, pelo direito de ir ao banheiro, pela ampliação dos intervalos, pela melhoria dos lanches”, que tanto afetam esses/essas trabalhadores/as, como será discutido a seguir.

### **3.11 O *call center* como modelo: desregulamentação da ocupação, sindicato e Reforma Trabalhista**

Apesar de a ocupação de operador/a de *telemarketing* ter iniciado sua expansão a partir de meados da década de 1990 com as privatizações, é uma profissão que ainda não é regulamentada. Em 19 de dezembro de 2007 foi apresentado um projeto de lei, PL 2673/2007, que atualmente aguarda a “apreciação do Senado Federal”, que propõe que a quantidade de horas trabalhadas não ultrapasse seis horas diárias e trinta e seis horas semanais, e que sejam garantidos descansos de no mínimo dez minutos a cada cinquenta minutos de trabalho, sem prejuízo ao horário de almoço, assim como proibição de horas extras. Além disso, também propõe:

Parágrafo único. Em caso de trabalho aos domingos ou feriados, será assegurado ao trabalhador pelo menos um repouso semanal remunerado coincidente com um sábado e domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas ou produtividade, sem qualquer tipo de compensação.

Art. 350-F. O trabalho em tempo parcial em teleatendimento ou operação de *telemarketing* não excederá a quatro horas diárias e a vinte e quatro horas semanais. Parágrafo único. Assegura-se ao trabalhador de tempo parcial remuneração não inferior ao salário mínimo. (PL 2673/2007).

No Senado, a proposta tramita sob o Projeto de Lei da Câmara nº 12, de 2016, e, desde 29 de janeiro de 2019, aguarda a designação de relator. Em 2017, o Senado publicou um artigo informando pareceres favoráveis e que a regulamentação da ocupação contribuiria para resguardar a saúde dos/as operadores/as de *telemarketing*. Em contrapartida, em 25 de maio de 2017, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) afirmou que a atividade exercida pelos/as teleatendentes não pode ser considerada como insalubre, decidindo a respeito do processo referente à utilização de fones de ouvido que:

1. O reconhecimento da insalubridade, para fins do percebimento do adicional previsto no artigo 192 da CLT, não prescinde do enquadramento da atividade ou operação na relação elaborada pelo Ministério do Trabalho ou da constatação de extrapolação de níveis de tolerância fixados para agente nocivo expressamente arrolado no quadro oficial. 2. A atividade com utilização constante de fones de ouvido, tal como a de operador de *telemarketing*, não gera direito ao adicional de insalubridade, tão somente por equiparação aos serviços de telegrafia e radiotelegrafia, manipulação em aparelhos do tipo Morse e recepção de sinais em fones, descritos no Anexo 13 da Norma Regulamentadora 15 da Portaria nº 3.214/78 do Ministério do Trabalho. (processo nº TST-IRR-356-84.2013.5.04.0007).

Em termos jurídicos, nesse sentido, a ocupação de operador/a de *telemarketing* continua não sendo amparada pela legislação. A Associação Brasileira de Telesserviços (2017a) mostrou-se favorável à decisão do processo, afirmando que a interpretação referente à insalubridade era definida de “forma infundada”, não se aplicando à atividade. Assim, é necessário entender como o sindicato tem atuado na defesa dos direitos desses/as trabalhadores/as e como eles/elas têm percebido essa atuação.

Já na observação participante em 2018, trabalhando como operadora de *telemarketing*, foi possível verificar conflitos sindicais. As empresas não aceitaram pagar a participação nos lucros (PLR) e ameaçaram se retirar da cidade e migrar para outros locais devido à pressão sindical. Os/as teleatendentes, no entanto, conforme entrevistas realizadas, não viam participação atuante do sindicato e não demonstravam interesse em participar ativamente, já que não enxergavam possibilidade de mudança na empresa e pretendiam mudar de emprego.

Apesar da atuação sindical que Braga e Santana (2015) descreveram nos movimentos em São Paulo, e da busca por apoio sindical de operadores/as de *telemarketing*, no campo de pesquisa em Goiânia verificou-se que jovens trabalhadores/as tendem a não reconhecer a atuação sindical. Na apresentação do sindicato, realizada no segundo dia do treinamento da observação participante, um dos diretores sindicais, que também era diretor de um setor da empresa de teleatendimento, informou sobre os benefícios que todos/as tinham direito, que poderiam falar com eles (representantes sindicais) a qualquer momento, já que um representante ficava sempre na sala de recursos humanos da própria empresa.

No entanto, o tempo maior de conversa se destinou a apresentar convênios para viagens, hotéis e clubes, com o intuito, talvez, de despertar maior atenção das pessoas jovens para o sindicato. Além disso, no momento em que eram assinadas as rescisões de contrato, também não havia presença do sindicato para intermediar ou presenciar os desligamentos. De acordo com Samantha,

Os sindicatos, nas duas empresas que eu trabalhei (Matrix e Metrópolis), apareciam quando tinha o acordo (salarial anual) ou então quando era eleição. As pessoas, eu acho que nunca procuram os sindicatos, eu mesma nunca procurei. Porque assim, é tanto tempo que tá aquela mesmice, que a pessoa já tá descrente né? Tanto tempo que são as mesmas regras, as mesmas imposições, que os funcionários estão desgastados e tá aceitando, “tá tudo bem já, já acostumei e tô satisfeito assim”, satisfeito entre aspas, né, porque ninguém tá satisfeito com aquelas condições lá. Pode ser também medo de demissão, represália. (Samantha, 25 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Eu particularmente não via atuação. Principalmente depois que eu saí e aí eu tive uma visão de fora, porque eu percebi, por exemplo que o salário mínimo do ano que eu trabalhei. Por exemplo, eu trabalhei no ano de 2018, o salário mínimo de 2018 era R\$954,00 e a Matrix pagava um salário entre aspas que era um acordo sindical, que era uma coisa assim, que era o salário de R\$937,00, que se eu não me engano era o salário de 2016, 2017. E eu sei, até os dias de hoje, porque eu vi vagas na internet dessa empresa, continua oferecendo o salário de 2017 e a gente já teve dois aumentos de salário mínimo na frente desse e a empresa continua pagando o mesmo salário. Claro que o sindicato oferece vantagens e tal, só que você se desgasta tanto trabalhando lá dentro, que as vantagens do sindicato você acaba nunca usando. Eu penso que na verdade era bem inútil essa inscrição no sindicato. Eu não via atuação. Sinceramente, depois que eu parei pra refletir que eu tava recebendo menos que seria digno, que seria o salário mínimo do ano vigente, nossa,



eu falei, o sindicato não serve pra nada. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Todavia, Roy relatou ter vivenciado atuações sindicais em 2007 e 2008:

Eu tinha ido em alguma, eu acho que tinha sido na porta da empresa, eu não lembro onde era o sindicato agora. Na época, isso aí já foi no final de 2007 pra início de 2008, [...] eu lembro que eu cheguei atrasado no ensaio, eu tava na reunião do sindicato, que era a reunião do sindicato dos *call centers*. [...] O sindicato colocava carro de som na rua, fazia o maior barulho. (Roy, 33 anos, ex-operador de teleatendimento).

Embora o sindicato tenha representantes presentes dentro das empresas de teleatendimento, as pessoas entrevistadas que trabalham/trabalharam em anos mais recentes disseram não ver atuação sindical e relataram que representantes não participariam das rescisões de contrato de trabalho, que ocorreriam no departamento de recursos humanos dessas empresas. Foi verificado na observação participante que o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de Goiás - Sinttel distribuía panfletos nas portas das empresas de teleatendimento, chamados *Orelhinhas*, que também estavam disponíveis no site do sindicato, convocando reuniões, divulgando festividades e noticiando temas a respeito do acordo dos/as trabalhadores/as, entre outros informativos. Nos anos de 2007 e 2008, no entanto, havia uma atuação mais presente nas ruas, com carros de som, como mencionado por Roy.

A Sinttel, fundada em 1971 na cidade de Goiânia, possui um breve histórico em sua página eletrônica, que aborda conquistas até o ano de 2009. O relato menciona a intensificação da ação da Sinttel devido à privatização das telecomunicações,

na tentativa de evitar a precarização do trabalho, assim como o crescimento do número de sindicalizados entre os anos de 2005 e 2009. Os acordos estão todos disponibilizados no site, separados por empresas, assim como os convênios e opções de lazer para os/as filiados/as. Para entender as diferenças nos modos de atuação do sindicato nos anos em que os/as operadores/as trabalharam, perceptíveis a partir da fala dos/as entrevistados/as, foi realizada uma entrevista com o ex-dirigente sindical, que relata as transformações:

Antes, o sindicato, principalmente o Sinttel Goiás, nós éramos filiados à CUT, entendeu? E a CUT é a Central Única dos Trabalhadores no qual tem seminários, tem reuniões, tem planejamento, tem principalmente luta e defesa da classe trabalhadora, né, coisa que as outras centrais como a Força Sindical e a UGT, por exemplo, são totalmente ligada aos patrões. Enquanto nós da CUT, nós somos ligados cem por cento do lado do trabalhador, entendeu? E quando nós éramos filiados na CUT, né, até 2013, 2014, o sindicato era atuante. Nós íamos pra porta da empresa, nós fazíamos carro de som, nós mobilizávamos os trabalhadores, principalmente os trabalhadores de *telemarketing*, que é uma classe nova né, no mercado. E a gente sempre fala que é uma telefonista melhorada né, uma telefonista que tem acesso ao computador, que trabalha com fone de ouvido, entendeu, o receptivo e ativo, ela tem vários tipos de funções no computador e no atendimento ao cliente. E, com isso, a gente tava dando prioridade nessa época, inclusive a gente lutou bastante para que os trabalhadores de *telemarketing* fosse reconhecido pelo Ministério do Trabalho que antes não era, né, tá entendendo? E a gente lutou bastante, a gente conseguiu aprovar a norma técnica do Ministério do Trabalho para que fosse reconhecido. Mas fora isso, a gente sempre mobilizava. A gente fez várias greves aqui em Goiás, lá na Matrix nós paramos várias vezes os trabalhadores da Matrix lá, era carro de som direto. Inclusive teve até várias ações na justiça, que a gente movia muitas ações pro abuso

contra esses trabalhadores, assédio moral, assédio sexual, entendeu? Supervisores que desrespeitam demais esses trabalhadores, teve uma época que estavam proibindo os trabalhadores a irem no banheiro, aí a gente entrou firme nisso aí. Entramos na justiça, a empresa foi autuada. (Marvin, ex-dirigente sindical).

De acordo com Marvin, há dois momentos distintos no sindicato. O primeiro momento, quando era filiado à Central Única dos Trabalhadores - CUT, em que havia mobilizações para greves, para ações judiciais e mais contato com os/as trabalhadores/as, indo com carros de som para as ruas, por exemplo, como foi vivenciado por Roy. No entanto, a partir da mudança de filiação do sindicato para a União Geral dos Trabalhadores - UGT, como descreve abaixo o entrevistado, houve transformação na atuação, que passou a comungar com as necessidades da empresa:

Depois que a UGT assumiu o sindicato em 2014, esse pessoal abandonou a categoria, se aliou às empresas, o Sinttel Goiás hoje é um aliado das empresas e não dos trabalhadores. O trabalhador que costuma dar trabalho para o sindicato, eles mandam a empresa demitir, por isso que os trabalhadores ficam com receio de conversar com alguém que vai querer entrevistá-los, entendeu? Porque ele sabe que hoje cem por cento da diretoria do Sinttel Goiás, que são UGT, são ligadas às empresas, inclusive a vice-presidente do Sinttel hoje é gerente da Metrópolis. Quem comanda o Sinttel Goiás são as empresas. E quando tem assembleia hoje não é como antigamente, que os trabalhadores iam lá, voluntariamente, levantava a mão pra aprovar ou desaprovar alguma coisa. O trabalhador não era perseguido e sim, era protegido. Hoje o trabalhador que se levantar a mão para o sindicato hoje, ele é perseguido. E o sindicato manda demitir esses trabalhadores, entendeu? Resumindo, hoje o sindicato de Goiás é um bando de pelegos, que estão a serviço das empresas, que aparece só na data base ou na época da campanha eleitoral. Aí eu te pergunto, por que eles estão ganhando as eleições? Porque as empresas es-

tão obrigando os trabalhadores a votarem neles, ameaçam tirar os *call center* daqui. (Marvin, ex-dirigente sindical).

Ao descrever o histórico de mudança de filiação do sindicato, Marvin afirma que “é uma verdadeira ditadura que existe hoje dentro da Sinttel”, onde os/as trabalhadores/as ficam com receio de denunciar a empresa por medo de demissões. Atualmente, o sindicato é composto de pessoas com cargos administrativos nas empresas de telecomunicações, sendo sua diretoria formada por diretores/as também dessas organizações. Um exemplo do medo de denunciar assédios está presente na fala de Alice:

Ah, acabei de lembrar de um negócio, eu fui pedir ajuda das meninas da minha equipe porque o meu supervisor tinha mandado mensagem pra uma delas altas horas da madrugada, cobrando não sei o que, parece que ela não fez 6h e 20, fez 6h e 10, 6h e alguma coisa e ele mandou mensagem pra ela bravo, altas horas da madrugada, sabe, enchendo o saco, sendo que eles nem era próximos. Daí eu pedi ajuda pra essa menina, pra ela tipo, falar. Um menino saiu de lá por causa da minha equipe, por causa de um assédio moral que o supervisor tava fazendo com ele, tava humilhando. Eu não vi a cena, mas parece que um dos supervisores humilhou ele lá de manhã, na hora que ele não tava, ele pediu conta. É... mas essas meninas não quiseram me ajudar, aí elas também não quiseram ajudar o menino, tanto que ele pediu conta por causa disso e aí todo mundo virou a cara pra mim, mas tô nem aí. (Alice, 20 anos, ex-operadora de teleatendimento).

Por medo de advertências, perseguições e demissões, e também pela falta de suporte sindical (que tem representação dentro das próprias empresas, mas não tem atuado), as pessoas deixam de fazer denúncias e de se mobilizar em prol de melhores condições de trabalho, tentando se adaptar ao trabalho que, além de desgastante, também exerce forte controle

psicológico e emocional. Esses/essas trabalhadores/as, sem apoio sindical e legal, tornaram-se ainda mais vulneráveis após a Reforma Trabalhista.

A recente reforma é fruto de modificações que têm sido fomentadas desde a década de 1990. Jose Dari Krein (2018, p. 81) afirma que, desde a privatização, a flexibilização tem ganhado força no território brasileiro, sendo justificada pela necessidade de “enfrentar o problema do desemprego e da informalidade”. Desde então, algumas modificações foram sendo realizadas, como a instauração de contratações atípicas e de jornadas flexíveis, por exemplo. A partir de 2000, observa-se aumento da terceirização e precarização do trabalho, além da intensificação e maior flexibilização da jornada e outros movimentos opostos, como fortalecimento do direito do trabalho e de proteções sociais (Krein, 2018).

Nos anos 2000 também houve crescimento de cadastros de pessoas jurídicas, o que aumentou a tensão entre empregadores para que houvesse alteração nas diretrizes formais de trabalho. Em 2013, a pauta para a (des)regulamentação das regras trabalhistas ganhou força e, nos anos 2014 e 2015, se expressou numa agenda para diminuição das proteções sociais dos/as trabalhadores/as. A partir do *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff, a flexibilização das relações trabalhistas ganhou prioridade, sendo aprovada rapidamente como estratégia para o governo Temer “ganhar apoio empresarial e do mercado” (Krein, 2018, p. 87).

Apesar das consequências negativas da flexibilidade e intensidade do trabalho que foram apresentadas nesta pesquisa, assiste-se, atualmente, a um desmonte ainda maior de direitos trabalhistas. A aprovação do Projeto de Lei PLC 38/2017

no dia 11 de julho de 2017 (Senado Federal, 2017a), que promove a Reforma Trabalhista como solução para problemas econômicos, nada mais é, conforme CESIT (2017, p. 6), do que “uma forma de desestruturar a vida social e de promover condições que favorecem somente um ator na sociedade: os empregadores”. Nesse sentido, eleva-se a insegurança e a precarização dos/as trabalhadores/as, afetando não somente as condições de trabalho, como também a seguridade, devido aos problemas que surgirão pela dificuldade de comprovação de tempo de trabalho.

Dentre as medidas da Reforma, há a flexibilização da jornada de trabalho, que objetiva reduzir as porosidades e os custos, atuando nas mudanças das jornadas, aumentando ou reduzindo, de modo que as pessoas fiquem sempre à disposição da empresa, já que agora podem ser convocadas a trabalhar mais tempo ou em outros horários, sem aviso prévio. Através do banco de horas, que antes era acordo coletivo e que poderá ser negociado diretamente com o empregador, as horas trabalhadas poderão ser “compensadas”, porém, essa compensação só ocorrerá mediante concordância do empregador, que irá liberar as pessoas conforme as demandas de produção (CESIT, 2017).

Outro ponto referente à flexibilização é a jornada 12 por 36, que agora é estendida a todas as categorias de trabalho - trabalhadores/as executarão sua jornada em 12 horas, com intensidade, já que os horários de almoço/lanche poderão ser suprimidos, e terão folga de 36 horas. No entanto, o controle do tempo de trabalho é todo do empregador, já que não é possível para trabalhadores/as prever suas folgas e controlar, assim, seus tempos de não trabalho (CESIT, 2017). Além disso,

a intensidade e o trabalho intermitente ocasionam desgaste físico e mental, o que pode resultar em acidentes de trabalho, além de doenças ligadas à profissão,<sup>56</sup> como anteriormente mencionado (Cardoso, 2013; Krein, 2018). O trabalho intermitente deixa os/as trabalhadores, conforme a Procuradoria-Geral do Trabalho (2017), em posição equivalente aos insumos utilizados na produção, inviabilizando suas condições materiais de existência.

Conforme Krein (2018, p. 87), “as mudanças recentes significam possibilitar um ‘cardápio’ de opções aos empregadores, deixando os trabalhadores em condições muito vulneráveis”. Para conseguir aprovação dos/as trabalhadores/as, o discurso que é evidenciado é de que, com a flexibilização, as pessoas teriam mais tempo disponível do que possuem trabalhando 8 horas rígidas por dia (CESIT, 2017, p. 44). Todavia, para elevar a produtividade, tornam a jornada de trabalho

---

56 A saúde ocupacional tem sido uma das pautas de discussão resultantes da Reforma Trabalhista. Devido às empresas não possuírem espaços garantidos para representação democrática dos/as trabalhadores/as, os/as profissionais da saúde podem ser impedidos de fazer intervenções em determinantes que podem causar impacto negativo na saúde das pessoas. Ao ter o exercício da profissão restringido, “os profissionais também correm o risco de adoecer devido à perda de sentido de seu trabalho” (Jackson Filho *et al.*, 2018, p. 5). Outra temática se refere à alimentação dos/as trabalhadores/as. Com a redução do tempo para alimentação, há uma tendência, conforme Machado (2018), de as pessoas se alimentarem de comidas prontas e processadas, como *fast food*, que podem causar aumento do peso devido à baixa ingestão de nutrientes. Machado (2018) recomenda que as empresas forneçam a alimentação e/ou refeitório para que as pessoas possam levar seus alimentos feitos em casa, já que a compra de alimentos prontos também pressupõe que os/as trabalhadores/as tenham condições de adquiri-los. Nas empresas de teleatendimento Matrix e Metrópolis, havia espaços para as pessoas refrigerarem e esquentarem os alimentos, embora o tempo e os espaços fossem escassos e não possibilitassem o uso eficiente desses eletrodomésticos.

mais densa, produzindo a mesma quantidade em menor tempo (Dal Rosso, 2008).

Não há, portanto, menos trabalho, mas o contrário, mais concentração e mais desgaste, que ocasionam danos que terão que ser enfrentados pelos/as trabalhadores/as. A dedicação ao trabalho, porém, não ocorre somente na jornada estabelecida, mas transpõe suas fronteiras. Além das atividades que podem ser levadas para casa, do tempo disponibilizado para solução de problemas da empresa, atendimento via telefone, fora do horário, o tempo de deslocamento da casa para o trabalho e vice-versa, que antes era contabilizado como tempo de trabalho, deixa de ser visto como serviço à disposição do empregador. Logo, assim como as outras tarefas, também não é contabilizado e, portanto, não é pago (CESIT, 2017).

Outros direitos, de acordo com Cesit (2017), como tempo para amamentação, estabelecimento de horário não excedente para trabalho de regime parcial, férias, entre outros, poderão ser todos negociados diretamente com o empregador, o que deixa trabalhadores/as cada vez mais em territórios vulneráveis. Dependentes do trabalho e sem autonomia, trabalhadores/as serão cada vez mais excluídos, aumentando, dessa forma, a desigualdade; terão seus poderes sindicais quebrantados, além de terem sua seguridade social comprometida. Assim, as empresas conseguem utilizar de mais tempo de trabalho, impedindo os/as trabalhadores/as de terem domínio sobre seus próprios tempos, prejudicando-os não só na convivência com amigos e familiares, como também na possibilidade de realizar cursos, entre outras atividades (Krein, 2018). A tendência da Reforma Trabalhista é



a *padronização* de uma jornada *despadronizada*, ajustada às necessidades do capital em seus diferentes níveis, a remuneração variável, a fragilização da ação coletiva e das instituições públicas, na perspectiva de descentralizar para o interior das empresas (pois parte do trabalho continua sendo coletivo) e até individualizar as relações de trabalho. (Krein, 2018, p. 96).

As empresas de teleatendimento são modelos desse tipo de trabalho intenso e flexibilizado, com padrões de despadronização da jornada, rompendo a coletividade. A Reforma Trabalhista vem não só para dar legitimidade a esse modo de trabalho, como também para fragilizar trabalhadores/as e desmontar direitos, dando legitimidade aos empregadores que poderão utilizar e descartar mão de obra, após usurpar o necessário para a produção, assim como usam os “insumos” (Procuradoria Geral do Trabalho, 2017).

A flexibilização e a terceirização, resultantes do toyotismo, aliadas ao discurso desse modo de produção que visa capturar e usar a subjetividade dos/as trabalhadores/as, associando-se também ao controle massivo do taylorismo e à intensificação do fordismo, têm robotizado não só as falas e movimentos, como também criado um espírito de empreendedores-de-si-mesmos (Antunes, 2018), em que as pessoas acreditam que seus salários resultam exclusivamente de seu esforço. Não há nenhuma evidência de que as novas (des)regulamentações trabalhistas causem impacto positivo na geração de emprego e na dignidade dos/as trabalhadores/as; ao contrário, há um crescimento de remunerações baixas e de instabilidade no trabalho, podendo causar consequências negativas na economia (Krein, 2018).

Desse modo, o contexto atual de aumento de microempreendedores individuais no Brasil, somado às tentativas de

privatizações, elevação de terceirizações e trabalhos intermitentes, além da Reforma da Previdência, tem despertado a atenção para a formação de uma nova consciência trabalhadora, que se adapta aos discursos e/ou que absorve o discurso empresarial, de modo que as pessoas não se enxergam como trabalhadoras, mas como empreendedoras, tendo moldadas suas emoções, comportamentos e falas, de forma a distanciarem-se da então classe trabalhadora. O discurso empreendedor que é disseminado, de acordo com Krein (2018, p. 98), constitui-se, portanto, como um forte obstáculo para “a construção de identidade coletiva”.

Ao não se enxergar como membro/a dessa classe, a legislação e os sindicatos, por exemplo, que não favorecem os/as trabalhadores/as, não são temas internalizados por essas pessoas, o que também é resultado da individualização do trabalho, tão enaltecida nas empresas de teleatendimento. Nesse cenário de crise identitária da classe trabalhadora, que passou por diversas modificações no sistema capitalista, tendo corpos e mentes controlados como se fossem partes de testes laboratoriais no taylorismo, fordismo, toyotismo e infotaylorismo, verifica-se uma expansão da desregulamentação de direitos nas empresas de teleatendimento, onde as pessoas estão sujeitas a diversas pressões, doenças e inseguranças. Cabe, nesse sentido, a pergunta de Roy: “será que o Brasil está virando um grande *call center*?”.

Considerando a extensão das despadronizações laborais das empresas de teleatendimento aos demais setores de trabalho brasileiros, a partir da análise das consequências e modos do trabalho realizado nesta pesquisa, pode-se pressupor que os resultados da Reforma Trabalhista podem trazer im-

pactos semelhantes aos sofridos pelos/as operadores/as de teleatendimento. As pessoas que são inseridas nessas condições de trabalho começam a sentir seus efeitos rapidamente pois, além de salários baixos e intensificação laboral, precisam constranger a si mesmas para se manter no trabalho devido à possibilidade de desemprego.

Contrapondo-se ao ideário fomentado de geração de emprego que seria resultante da reforma, os dados do IBGE apontam crescimento e estabilidade do desemprego, que cresceu de 6,5% em 2014 para 13,7% no primeiro trimestre de 2017, e para 13,1% no mesmo período em 2018. O ano de 2018 finalizou com a taxa de 11,6%, o que demonstra um percentual semelhante ao do final de 2017, que foi de 11,8%, o que não demonstra, nesse sentido, uma tendência à queda em 2019. As mulheres representam o maior contingente de pessoas desempregadas, chegando a 52,1% a nível nacional e, na região centro-oeste, a 55,8% no final de 2018. As pessoas pretas e pardas possuem uma taxa de desocupação maior que a média nacional, sendo de 12,9% para as pretas e de 51,7% para as pardas no mesmo período. Em 2012, o percentual era de 10,2% para pessoas pretas e de 48,9% para pessoas pardas. Em contrapartida, o número de pessoas brancas desocupadas diminuiu de 40,2% em 2012 para 34,6% no último trimestre de 2018 (IBGE, 2018, 2019).

A Reforma Trabalhista tem gerado, conforme a avaliação dos participantes da audiência promovida pela Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa, desemprego, instabilidade, além de legalizar formas de trabalho “análogo à escravidão”, prejudicando os/as trabalhadores/as (Senado Federal, 2018), principalmente os mais vulneráveis: as mu-

lheres e as pessoas negras. O desemprego tem, portanto, gênero e cor. Transformar o Brasil num grande *call center*, a partir da legitimação de formas (des)regulamentadas de trabalho, fragmenta as relações, enfraquecendo a consciência de classe devido à individualização e competitividade no mercado, tornando as pessoas autômatas (Braga, 2009), diminuindo os níveis salariais, influenciando diretamente no consumo e nas condições materiais de existência, além de produzir um impacto na economia devido à diminuição da demanda desses/as consumidores/as. Ademais, essa situação pode gerar uma população trabalhadora com diversos problemas de saúde física, além de possibilitar acidentes e mortes no trabalho devido ao aumento da intensidade laboral. A saúde mental pode ser prejudicada também, não só pelas pressões no ambiente de trabalho, como pelas condições de vida que serão permitidas por esses trabalhos e pelo pouco controle que as pessoas têm/terão sobre os seus próprios tempos de vida, podendo haver transtornos psicológicos decorrentes da falta de sentido na vida e no trabalho. Infelizmente, não existe um futuro positivo usando as lentes da Reforma Trabalhista. Como disse Marvin, “pode ter certeza que vai ficar pior, viu?”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou demonstrar como a subjetividade das pessoas tem sido capturada, modificada e utilizada pelas empresas de teleatendimento, construindo uma nova consciência trabalhadora. No modo de produção de Frederick Taylor havia a mecanização e cronometragem dos movimentos e a separação de quem elaborava e de quem executava o trabalho, tornando os/as operários/as extensões das máquinas. Não podendo expressar suas emoções e tendo que controlar a cadência de seus movimentos, a subjetividade era aprisionada, feita refém por eles/elas mesmos/as devido ao constante controle e vigilância, para que não estragassem peças e, assim, diminuíssem sua produção e remuneração, já que esta era referente à quantidade de trabalho realizada, mensurada por peças.

Embora tenha reduzido as jornadas de trabalho e aumentado os salários visando aumento do consumo, o fordismo intensificou o trabalho para que as pessoas pudessem produzir mais em menos tempo, e começou a controlar as pessoas para além dos portões das fábricas. Esses modos de produção concatenados, taylorista-fordista, possibilitaram a formação de uma consciência da classe operária, pois o sofrimento no trabalho era enxergado como coletivo, sendo solidários uns/umas com os/as outros/as, o que possibilitou movimentos grevistas e forte atuação sindical para melhoria das condições de trabalho.

Ao contrário da rigidez existente no taylorismo e fordismo, Taiichi Ohno inaugura uma nova estratégia de produção, diversificando produtos, aumentando a responsabilidade dos/as trabalhadores/as e estabelecendo recompensas individuais, elevando a competitividade. Inicia-se, portanto, a fragmentação dos laços no trabalho, estende-se a jornada e, para evitar greves, transformam-se as pessoas em colaboradoras da empresa no campo do discurso, dando a elas um sentido fictício para o trabalho: o aumento da sua produtividade e da lucratividade da empresa. Com o incremento de tecnologias da informação e enfraquecimento dos sindicatos, os/as trabalhadores/as passaram a ter jornadas cada vez mais extensas e intensas, que acabaram por invadir seus outros tempos de vida, fora do ambiente de trabalho. Embora as empresas de teletendimento tenham jornadas reduzidas, a eliminação dos tempos de trabalho considerados mortos é realizada a partir de pequenas pausas, colocando o/a operador/a para trabalhar numa linha de produção de atendimentos, utilizando principalmente voz, mãos, ouvidos e o trabalho emocional para executar as atividades laborais.

Desse modo, o *call center* é um modelo de como os modos de produção, unidos, são empregados para intensificar o trabalho. Utilizando o rígido controle, a mecanização e os tempos cronometrados do taylorismo; a intensificação possibilitada pelo fordismo - que, como em esteiras, entrega as ligações para os/as operadores/as; e o toyotismo, que apropria-se da subjetividade dos/as trabalhadores/as em seu benefício; esse setor tem permitido refletir a respeito da característica das condições de trabalho no Brasil, que vivencia um período de desregulamentação trabalhista. Nesse sentido, a abordagem

teórica realizada no primeiro capítulo permitiu verificar as peculiaridades dos modos de produção e como, entrelaçados, dão origem a um trabalho mais intensificado e precarizado.

Para verificar o modo de trabalho dessas empresas, fez-se um resgate teórico das pesquisas realizadas nesse setor, apresentando dados da RAIS e CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego, que corroboraram para verificar a rotatividade e a feminização da área no Brasil. A partir desse levantamento e da metodologia que foi exposta, foi apresentado o trabalho realizado em campo através da observação participante, verificando que há um elevado ritmo de trabalho, com pausas curtas, além de alto controle e vigilância. A robotização ultrapassa os movimentos do corpo e utiliza a repetição de roteiros, entonação da voz e o trabalho emocional dos/as teleatendentes, que precisam causar emoções ou modificar situações nas relações com os clientes.

Essa metodologia não é uma ferramenta muito utilizada nesse campo. A partir do levantamento teórico, foram encontradas poucas pesquisas consistentes na área da Sociologia do Trabalho, como as de Simone Weil e Michael Burawoy. Embora a formação de Weil tenha sido no campo da Filosofia, ela se embrenhou pelos estudos no mundo do trabalho pois, para ela, mais importante que escrever, era vivenciar as condições laborais com os/as trabalhadores/as (Weil, 1996). De fato, a experiência através da metodologia da observação participante possibilitou um olhar mais detalhado, não somente para o local de trabalho, mas para as relações que são criadas e desenvolvidas entre os/as trabalhadores/as, seus sonhos, motivações e, inclusive, problemas para além dos muros das empresas.

Ademais, estar inserida na empresa enquanto trabalhadora, ocultando a presença enquanto pesquisadora, foi importante para que as relações não fossem influenciadas e, portanto, para que os dados não fossem mascarados ou omitidos intencionalmente. Essa metodologia também possibilitou experienciar como os treinamentos são realizados na tentativa de alterar a subjetividade das pessoas trabalhadoras, imputando valores e ideais meritocráticos, fomentando o espírito empreendedor para enaltecer a competitividade e a individualidade, para que as pessoas pudessem alcançar as metas e, assim, aumentar seu próprio salário.

Além disso, a experiência de campo permitiu que as entrevistas ficassem mais fluidas e que questões que foram sendo alimentadas em campo fossem respondidas através dos/as entrevistados/as, como a questão sindical, as formas de resistência e as diferenças entre as empresas terceirizadas e não terceirizadas. Pode-se afirmar, nesse sentido, que as metodologias e a técnica bola de neve foram congruentes e permitiram uma pesquisa que poderá contribuir com os estudos no mundo do trabalho.

No que tange às entrevistas, percebe-se que as principais motivações para a procura da ocupação de operador/a de *telemarketing* se referem à jornada reduzida e à possibilidade de inserção no mercado de trabalho formal com carteira de trabalho assinada. Os/as operadores/as relataram que sofriam constantes pressões no trabalho para alcançarem as metas e, em razão de todas as condições relatadas e do trabalho emocional desempenhado, adoeciam fisicamente e mentalmente, levando para o resto de suas vidas sequelas de um trabalho que dura em média dois anos.



Devido à falta de regulamentação de horas extras e de pausas para descanso, por exemplo, além da inexpressiva atuação sindical, os/as trabalhadores/as optam por sair da empresa em vez de reclamar direitos trabalhistas. Com a reforma trabalhista aprovada em 2017, a insegurança e competitividade entre colegas de trabalho alimentadas no *call center* foi estendida a outros setores, o que pode criar uma nova classe trabalhadora, homogênea em suas condições precárias de trabalho. No entanto, os discursos empreendedores e meritocráticos, que fazem com que trabalhadores/as se vejam como empreendedores de si mesmos/as, responsáveis pelos seus rendimentos e seguridades, podem ser um entrave para as lutas por melhores condições e direitos trabalhistas.

Portanto, esta pesquisa, que se dedicou a compreender a nova dinâmica da classe trabalhadora no Brasil a partir da análise do trabalho executado nas empresas de teleatendimento, permitiu verificar como as mudanças na legislação trabalhista irão impactar sobremaneira as condições laborais e de saúde dos/as trabalhadores. Os discursos meritocráticos, que têm produzido um pensamento empreendedorista na classe trabalhadora, tendem a aprofundar a fragmentação dos laços de solidariedade e, portanto, a contribuir com o desmonte de direitos.

Tendo em vista os aspectos observados e analisados, verificou-se que, apesar das modificações ocorridas no mundo do trabalho a partir da inserção tecnológica, houve elevação da intensificação e precarização laboral e invasão dos tempos de trabalho sobre os outros tempos de vida dos/as trabalhadores/as. A autonomia das pessoas, que seria alcançada através da chamada modernização do trabalho, devido à Reforma Tra-

balhista, traz, contudo, mais insegurança e instabilidade, pois a autonomia é atrelada à dependência do desempenho e da competitividade no trabalho. Os relatos referentes às relações de trabalho, incertezas referentes à remuneração (que depende das diversas metas), o alto controle dos corpos, o rebaixamento dos salários pelas empresas terceirizadas e a elevada descartabilidade da força de trabalho poderão se expandir, adoecendo e diminuindo o tempo de vida útil dos/as trabalhadores/as, o que pode aumentar a pobreza, elevar e reforçar a desigualdade de gênero e classe, e diminuir a dignidade da classe trabalhadora.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. Introdução. In: Organização Internacional do Trabalho (OIT). *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Brasília: OIT, 2010.

AGUILLERA, Fernanda; ROCHA, Edimeire das Chagas. Rotatividade em *call center*: para além de indicadores, um chamado à ação. *Psicologia Revista*. São Paulo, volume 25, n. 2, 371-393, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/File/25246/21357>. Acesso em: 26 jan. 2019.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, 1997.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo, SP: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários - degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARRUDA, Ricardo Reis; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO, Valter de Assis Júnior. Conhecimento compartilhado, recursos de ti e desempenho de processos de negócios. *Revista de Administração de Empresas, ERA*. São Paulo, v. 54, n. 2, mar-abr 2014, p. 170-186. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902014000200005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000200005&lang=pt). Acesso em: 18 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS - ABT. *TST afasta a incidência do adicional de insalubridade na atividade de teleatendimento*. Abril 2017a. Disponível em: <http://abt.org.br/decisao-tst-insalubridade/>. Acesso em: 17 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS - ABT. *Uma possibilidade para a queda do desemprego*. Abril, 2017b. Disponível em: <http://abt.org.br/uma-possibilidade-para-queda-do-desemprego/>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório Anual 2015*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2015/rel2015p.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

BARRACO, Nico; KRIS, Marzo. *Lucha contra la esclavitud del alma en los Call Centers. ¿Quién habla?* - 1a ed. Buenos Aires: Tinta Limón, 2006. Disponível em: <https://nomequieromorirenpolakas.files.wordpress.com/2011/11/quien-habla-lucha-contra-la-esclavitud-de-los-call-centers.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BATISTA, Eraldo Leme. A influência do taylorismo na indústria brasileira e o processo de constituição do IDORT na década de 1930. *Lutas Sociais*, São Paulo, vol. 19 n. 34, p. 25-38, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/viewFile/25755/pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BLUMER, Herbert. *Symbolic Interactionism Perspective and Method*. Califórnia, Englewood Cliffs, New Jersey, 1969.

BOCCHI, João Ildebrando. Crises capitalistas e a escola francesa da regulação. *Pesquisa & Debate*, SP, vol. 11, número 1 (17) p. 26-48, 2000. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/viewFile/11921/8631>. Acesso em: 25 dez. 2018.

BONELLI, Maria da Gloria. Arlie Russell Hochschild e a sociologia das emoções. *Cadernos Pagu* (21) 2003: p. 357-372. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n22/n22a15.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2016.

BRAGA, Ruy. A vingança de Bravermann: O infotaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários - degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

BRAGA, Ruy; SANTANA, Marco Aurélio. Dinâmicas da ação coletiva no Brasil contemporâneo: encontros e desencontros entre o sindicalismo e a juventude trabalhadora. *Caderno CRH, Salvador*, v. 28, n. 75, p.529-544, Set./Dez., 2015.

BRASIL. Projeto de Lei da Câmara nº 12, de 2016. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/125800>. Acesso em: 17 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL. *Governo Federal reduz de 29 para 22 de ministérios*. 2019. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-federal-reduz-de-29-para-22-de-ministerios>. Acesso em: 18 fev. 2019.

BRAVERMAN, Harry. Gerência científica. In: BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX*. 3ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

BURAWOY, Michael. *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: Chicago University Press, 1979.

BURAWOY, Michael. Manufacturing Consent revisitado: uma nova aproximação. *Revista Outubro*, n.29, novembro de 2017. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br/manufacturing-consent-revisitado-uma-nova-aproximacao/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS - CAGED/MTE. 2015. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>. Acesso em: 23 fev. 2019.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS - CAGED/MTE. Banco de Dados Dardo. 2018. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>. Acesso em: 26 jan. 2019.

CARDOSO, Ana Cláudia. Organização e intensificação do tempo de trabalho. *Sociedade e Estado*, UnB, impresso, v. 28, 2013, p. 351-374.

CARDOSO, Ana Cláudia. Os trabalhadores e suas vivências cotidianas: dos tempos de trabalho e de não trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 25, 2010, p. 101-177.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão salarial: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social*. Rio de Janeiro: Ed. Petrópolis, 2008.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: economia, sociedade e cultura*. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

CASTRO, Paulo A. *et al.* A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *6º Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa, 2017, Salamanca, Espanha, 2017*, p. 724-733. Disponível em: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>. Acesso em: 6 fev. 2018.

CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

CEDI - COORDENAÇÃO DE ESTUDOS LEGISLATIVOS. Lei Complementar nº 7, de 7 de setembro de 1970. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/sileg/integras/792380.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2019.

CESIT - Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho/IE/Unicamp. *Dossiê da Reforma Trabalhista - em construção, 2017*. Disponível em: <http://www.cesit.com.net.br/>. Acesso em: 7 set. 2017.

CHAUVEL, Marie Agnes; GOULART, Vania Cianni. Como gerar valor para os clientes por meio dos Serviços de Atendimento ao

Consumidor: o que mostram as pesquisas. *Cadernos EBAPÉ.BR*, n. 4. Rio de Janeiro, dez. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512007000400003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512007000400003&lang=pt). Acesso em: 19 fev. 2019.

CÔBERO, Cláudia; MUNIZ, Monalisa; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF1. Universidade São Francisco. *Paidéia*, 2006, 16(35), p. 337-348. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.

COLASSANTI, Marina. *Eu sei mas não devia*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

CORD, Marcelo Mac. A década de 1870 e as políticas de “instrução popular”: a complexa arquitetura do Liceu de Artes e Ofícios do Recife. *Revista UNIABEU Belford Roxo*, v. 1, n. 1, setembro- dezembro 2010.

COUTO, Suellen Mara de Lima; TOSTA, Tania Ludmila Dias. O desespero é coletivo: a feminização e o trabalho emocional nos setores de teleatendimento em Goiânia/GO. *42<sup>o</sup> Encontro Anual da Anpocs*. Out, 2018. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-40-encontro-3/spg-5/spg01-5>. Acesso em: 21 fev. 2019.

DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2008.

DAL ROSSO, Sadi. *O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor*. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

DAL ROSSO, Sadi. Intensidade do trabalho. In: Cattani, Antonio David; Holzmann, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

DANIEL, Camila. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. *O Social em Questão*, ano XIV, n. 25/26, 2011. Disponível em: [http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17\\_OSQ\\_25\\_26\\_Daniel.pdf](http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17_OSQ_25_26_Daniel.pdf). Acesso em: 11 jan. 2019.

DOWBOR, Ladislau. *O que é capital*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

FABRIS, Juliana; LINKE, Leonardo Lavalhos; SILVEIRA, Sidnei Renato. Implantação de um Sistema Help-Desk: um estudo de caso na Exatus Soluções Estratégicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica*. v. 8, n. 1, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/resiget/article/view/1256/1036>. Acesso em: 19 fev. 2019.

FORD. *Sobre a Ford: História*. Disponível em: <https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/historia/>. Acesso em: 17 jan. 2019.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, Thaís de Souza Lapa. Relações de trabalho e de gênero nos ramos de teleatendimento e de comércio varejista de super e hipermercado. In: TRÓPIA, Patrícia Vieira et al. *Mulheres Trabalhadoras: (in)visíveis*. 1ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2016.

FURTADO, Celso. Características gerais da economia brasileira. *Revista Brasileira de Economia*. Março, 1950. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/viewFile/2410/2494>. Acesso em: 10 jan. 2019.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Editora Nacional, 1977.

GALEANO, Eduardo. *Galeano fala sobre Os filhos dos Dias, um livro em que de cada dia nasce uma história*. Entrevista concedida à L&PM Editores. L&PM Editores, maio 2013. Disponível em: [https://www.lpm.com.br/site/default.asp?TroncoID=805133&SecaoID=816261&SubsecaoID=618848&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=846191](https://www.lpm.com.br/site/default.asp?TroncoID=805133&SecaoID=816261&SubsecaoID=618848&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=846191). Acesso em: 19 fev. 2019.



GARCIA, Sandro Ruduit. Terceirização. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

GONÇALVES, Eliane; TOSTA, Tania Ludmila Dias. Ação e Subjetivação: A experiência das mulheres no mundo do trabalho. In: GONÇALVES, Eliane *et al.* (org.). *Iguais? Gênero, trabalho e lutas sociais*. Goiânia: PUC Goiás, 2014.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GUIMARÃES, Sonia. As telecomunicações no Brasil após a privatização. In: FALCÃO, GUIMARÃES; HOLZMANN; KOVÁCS; PICCININI *et al.* *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, set./dez. 2007, p. 595-609. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2019.

HOCHSCHILD, Arlie. Between the toe and the heel. Jobs and emotional labor. In: HOCHSCHILD, Arlie. *The managed heart*. Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press, 2003.

HOLZMANN, Lorena. Toyotismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HOLZMANN, Lorena. Precarização do trabalho. Toyotismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmiria. Flexibilização. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HURTADO, Teodora Saa. Análisis de la relación entre género y sexualidade a partir del estudio de la nueva división internacional del trabajo femenino. *Sociedad y Economía*, n. 26, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Em maio, setor de serviços cai 3,8% frente a abril*. Jul. 2018a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21746-em-maio-setor-de-servicos-cai-3-8-frente-a-abril>. Acesso em: 26 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA - IBGE . *Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018*. 2018b. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20995-desemprego-volta-a-crescer-no-primeiro-trimestre-de-2018>. Acesso em: 13 set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA - IBGE. *PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 11,8% no trimestre encerrado em dezembro e a média de 2017 fecha em 12,7%*. Jan. 2018c. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/19756-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-11-8-no-trimestre-encerrado-em-dezembro-e-a-media-de-2017-fecha-em-12-7>. Acesso em: 26 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA - IBGE. *PNAD Contínua trimestral: desocupação cai em 6 das 27 UFs no 4º trimestre de 2018*. Fev. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/>

releases/23845-pnad-continua-trimestral-desocupacao-cai-em-6-das-27-ufs-no-4-trimestre-de-2018. Acesso em: 23 fev. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA - IBGE. Somos todos iguais? O que dizem as estatísticas. *Retratos*, n. 11, maio, 2018c. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/17eac9b7a875c68c1b2d1a98c80414c9.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/17eac9b7a875c68c1b2d1a98c80414c9.pdf). Acesso em: 2 fev. 2019.

JACKSON FILHO, José Marçal *et al.* Desafios para a intervenção em saúde do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 43, supl. 1, São Paulo, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572018001000101&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572018001000101&lang=pt). Acesso em: 22 fev. 2019.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena *et al.* *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: UNESP, 2009.

KERGOAT, Danièle. Em defesa de uma sociologia das relações sociais: Da análise crítica das categorias dominantes à elaboração de uma nova conceituação. In: KARTCHEVSKY, Andrée *et al.* *O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

KLUCKHOHN, Florance R. O Método de “Observação Participante” no Estudo de Pequenas Comunidades. *Sociabilidades Urbanas – Revista de Antropologia e Sociologia*, v. 2, n. 5, jul. 2018, p. 29-38. ISSN 2526-4702.

KREIN, Jose Dari. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, v. 30, n. 1, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v30n1/1809-4554-ts-30-01-0077.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2019.

LIMA, Ana Carolina Bottega de; STERNICK, Ivan Prates. Teoria da regulação e crise do fordismo. *Revista Multiface*. Belo Horizonte, v. 5, n. 2, 2017.

LIMA, Eurenice. Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1999.

MACHADO, Alisson Diego. Implicações da reforma trabalhista na alimentação dos trabalhadores. *Revista de Saúde Coletiva Physis*, v. 28, n. 2, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312018000200300&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312018000200300&lang=pt). Acesso em: 22 fev. 2019.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia Alemã*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Classificação Brasileira de Ocupações*. 2017a. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Informações Gerais*. 2017b. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/informacoesGerais.jsf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

NARDI, Henrique Caetano; TITTONI, Jaqueline. Subjetividade do Trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NEVES, Magda. Anotações sobre Trabalho e Gênero. *Cadernos de Pesquisa*, v. 43, n. 149, 2013, p. 404-421.

NOGUEIRA, Cláudia Mazzei. *O trabalho duplicado - a divisão sexual do no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

OLIVEIRA, Sirlei Marcia de. Os trabalhadores das centrais de teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários - degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

OLIVEIRA, Victor Felipe. *A terceirização que já deu certo*. Associação Brasileira de Telesserviços. Abril, 2017. Disponível em: <http://abt.org.br/a-terceirizacao-que-ja-deu-certo/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

PALMA, Glória. 2004. *O Interacionismo nas Investigações Linguísticas: Características e Procedimentos*. Disponível em: [https://arquivo.sepq.org.br/II-SIPEQ/Anais/pdf/mr2/mr2\\_6.pdf](https://arquivo.sepq.org.br/II-SIPEQ/Anais/pdf/mr2/mr2_6.pdf). Acesso em: 29 jan. 2019.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PINTO, Geraldo Augusto. Uma introdução à indústria automotiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

PISCITELLI, Adriana. Gênero: a história de um conceito. In: ALMEIDA, Heloísa; SZWAKO, José Eduardo (org.). *Diferenças, igualdade*. São Paulo: Berlendis & Verrecchia, 2009, p. 116-148.

PL 2673/2007. *Altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-lei n.º 5452, de 1º de maio de 1945, para dispor sobre as condições especiais sobre a duração e condições do trabalho em teletendimento (telemarketing)*. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=381872>. Acesso em: 17 fev. 2019.

POLLETTA, Francesca; TUFIL, Zaibu. The Gendering of Emotional Flexibility: Why Angry Women Are Both Admired and Devalued in Debt Settlement Firms. *Gender & Society*, vol. 29, n. 4, 2015, p. 484-508.

PRADO JUNIOR, Caio. *A revolução brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO. 2017. *Nota Técnica N° 01, de 23 de janeiro de 2017, da Secretaria de Relações Institucionais do Ministério Público do Trabalho (MPT)*. Disponível em: [https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/894c860b-46fc-4d9b-9854-41de3a8683af/Nota+T%C3%A9cnica+n%C2%BA+1-2017+-+PLS+218-2016+-+Jornada+Intermitente.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1485293121151](https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/894c860b-46fc-4d9b-9854-41de3a8683af/Nota+T%C3%A9cnica+n%C2%BA+1-2017+-+PLS+218-2016+-+Jornada+Intermitente.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1485293121151). Acesso em: 22 fev. 2019.

PROCESSO N° TST-IRR-356-84.2013.5.04.0007. *Adicional de insalubridade. Utilização de fones de ouvido. Operador de telemarketing*. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=356&digitoTst=84&anoTst=2013&orgaoTst=5&tribunalTst=04&varaTst=0007&submit=Consultar>. Acesso em: 17 fev. 2019.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Ministério do Trabalho. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgproger/>. Acesso em: 3 jan. 2019.

RODRIGUES, Arakcy Martins. O outro no trabalho: a mulher na indústria. *Psicologia USP*, v. 5 n. 1-2, São Paulo, 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v5n1-2/a15v5n12.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. A identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários - degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

SANTOS, Neville Julio de Vilasboas. *A desigualdade no “topo”:* estratificação racial e o efeito da “cor” sobre os rendimentos de empregadores negros e brancos no Brasil. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6353/5/Tese%20-%20Neville%20Julio%20de%20Vilasboas%20e%20Santos%20-%202016.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

SENADO FEDERAL. 2017a. *Projeto de Lei da Câmara nº 38, de 2017 - Reforma Trabalhista*. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/129049>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SENADO FEDERAL. 2017b. *Projeto regulamenta atividade de telemarketing*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/01/26/projeto-regulamenta-atividade-de-telemarketing>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SENADO FEDERAL. 2018. *Reforma Trabalhista gera desemprego e impede acesso à justiça, dizem debatedores*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/05/14/reforma-trabalhista-gera-desemprego-e-impede-acesso-a-justica-dizem-debatedores>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Perfil do Microempreendedor Individual 2017*. Brasília-DF, 2017. Disponível em: [http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Perfil-do-Microempreendedor-Individual\\_2017-v12.pdf](http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Perfil-do-Microempreendedor-Individual_2017-v12.pdf). Acesso em: 23 dez. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Estatísticas*. 2019. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SIMPSON, Ruth. *Masculinity at Work: The Experiences of Men in Female Dominated Occupations*. *Work Employment & Society*, v. 18, n. 2, 2004.

SINTTEL - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de Goiás. Disponível em: <https://sinttelgo.org.br/>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SOARES, Ângelo. (In)visíveis: gênero, emoções e violência no trabalho. In: TRÓPIA, Patrícia Vieira... [et al.]. *Mulheres Trabalhadoras: (in)visíveis*. 1ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2016. p. 39-63.

SOUZA-LOBO, Elizabeth. Lutas operárias e lutas das operárias em São Bernardo do Campo. In: SOUZA-LOBO, Elizabeth. *A classe operária tem dois sexos*. Trabalho, Dominação e Resistência. 2ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2011, p. 27-54.

VENCO, Selma. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). *Infoproletários - degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski; SOUZA JÚNIOR, Antonio de. A educação profissional no Brasil. *Revista Interações*, n. 40, 2016, p. 152-169.

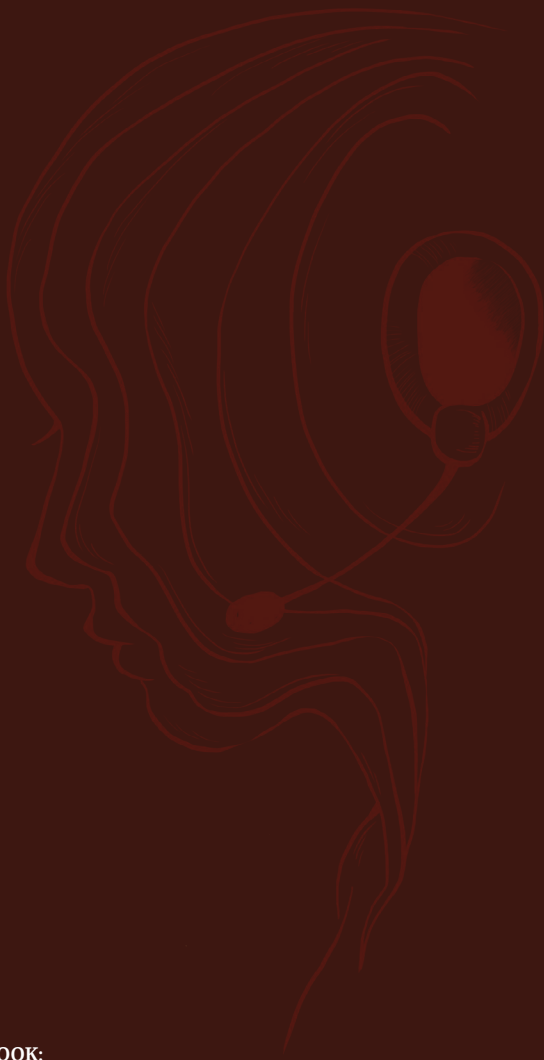
VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, 22, (44): p. 203-220, ago/dez. 2014.

WEIL, Simone. *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

WILLIAMS, Christine L. The Glass Escalator, Revisited: gender inequality in neoliberal times, SWS Feminist Lecturer. *Gender & Society*, v. 27, n. 5, october 2013, p. 609-629.

YANNOULAS, Silvia. Sobre o que nós, mulheres, fazemos. In: YANNOULAS, Silvia (org.). *Trabalhadoras*. Análise da feminização das profissões e ocupações. 1ed. Brasília: Abaré, 2013.





---

**SOBRE O E-BOOK:**

Tipografia: Bagatela, Serenity, Alegreya Sans (OTF)

Publicação: Cegraf UFG

Câmpus Samambaia,  
Goiânia, Goiás. Brasil.

CEP 74690-900

Fone: (62) 3521-1358

<https://cegraf.ufg.br>