

**XIII Congresso Brasileiro de Sociologia- 29 de maio a 1 de junho de 2007
UFPE - Recife (PE)**

GT21: Sindicato, Trabalho e Ações Coletivas

Construção da identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória

Cinara Lerrer Rosenfield

rosenfield@uol.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

1. Introdução

Um contexto de precarização e flexibilização do emprego associado a mudanças na organização do trabalho nas sociedades capitalistas impõe um novo padrão de implicação no trabalho por parte do trabalhador. O trabalho – como padrão, o que não significa a inexistência de trabalho taylorista – tornou-se mais variado e mais complexo, visto uma maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência. O trabalho ligado às tecnologias de informação e comunicação (TICs), por sua própria natureza informacional e imaterial, a priori exigiriam maior qualificação e competência nas suas tarefas de natureza “inteligente” e imaterial, o que apontaria para uma redução da divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam o trabalho e a uma maior margem de autonomia no trabalho. O objetivo deste trabalho é analisar as novas maneiras de trabalhar e as diferentes configurações da construção da identidade no trabalho ligado às TICs, mais especificamente o teletrabalho em *call centers*. As reflexões aqui presentes estão associadas a pesquisas empíricas junto a operadores de *call centers*, em Novo Hamburgo e em Porto Alegre (Brasil), num total de 14 entrevistas, em 2005 e 2006.

A ocupação informacional exige um elevado nível educativo, por parte do trabalhador, que deve ser capaz de tomar iniciativas. A autonomia é fundamental ao trabalhador da e-economia. Tal tipo de trabalho, Castells (2004) denomina como autoprogramável. Não obstante, mesmo a nova economia emprega também trabalho genérico, que, conforme o autor, trata-se de trabalho rotineiro, substituível e empobrecido. O estudo do trabalho informacional aponta para uma forte similaridade com as discussões no âmbito do pós-fordismo. Nas atividades ligadas às TICs de alto controle explícito – como *call centers* –, o controle é simultaneamente de eficácia e de atitude mas em tempo real.

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

2. A construção da identidade no trabalho

A introdução do trabalho imaterial – cujo produto é consumido no momento de sua produção – supõe a disponibilização de capacidades de comunicação, de compreensão, de cooperação e de criação, capacidades estas que, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do trabalhador no trabalho para que sejam acionadas e disponibilizadas. Esse trabalho « rico », no entanto, tornou-se raro. Mas conserva ainda suas diferentes funções: elemento crucial no processo de inserção social, condição necessária para a obtenção da maior parte dos direitos sociais, meio de preservação da auto-estima e do reconhecimento social.

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

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

Seguindo Dubar (1996), entendemos o conceito de formas identitárias como o resultado da articulação entre uma transação objetiva – que diz respeito às transações “externas” entre o indivíduo e os outros visando a acomodar a identidade incorporada

para si (identidade para si) e a identidade atribuída pelo outro (identidade para o outro) – e uma transação subjetiva – que diz respeito às transações “internas” ao sujeito que buscam combinar as identidades herdadas e as identidades visadas a fim de fazer coincidir a identidade para si à identidade para o outro.

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

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

Finalmente, o reconhecimento e autonomia no trabalho associam-se à cooperação e à experiência coletiva na conformação da identidade no trabalho. Se a realidade do trabalho é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência coletiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento pelos pares é o reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do mundo do trabalho e só ele é capaz de liberar o trabalhador de sua solidão e de desenvolver mecanismos de proteção à dominação através de estratégias de defesa coletivas.

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

3 Os *call centers*

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

A organização do trabalho dos *call centers* poderia se enquadrar nas características do pós-taylorismo por analogia à injunção paradoxal², embora haja mudanças no seu conteúdo - no pós-taylorismo industrial a injunção paradoxal é ser autônomo e trabalhar dentro das normas, ou seja, em nome de tornar-se sujeito, o trabalhador é enviado à sua condição histórica de objeto e em nome de maior liberdade legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva, o que configura uma autonomia outorgada (ROSENFELD, 2003). Já no pós-taylorismo informacional, e especificamente em *call centers*, trata-se de garantir a qualidade e a satisfação do cliente, ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que o que lhe é oferecido é um bom negócio mesmo quando o próprio operador sabe que não é.

O trabalho ele não exige só a boa vontade, ele exige que tu seja feliz, assim prá tu chegar lá e convencer a pessoa de que ela vai levar uma coisa estragada, e que é bom, e esse é o trabalho, insistir no que as pessoas não querem levar. Então, é esse ciclo, de estar lá convencendo a pessoa de que o errado é certo, que é bastante cansativo. (operador 1)

Há um script mínimo e rígido (que pressupõe chamar o cliente pelo nome, ter o “sorriso na voz”, além de fornecer as informações mínimas definidas *a priori*), que

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

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

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

O cara às vezes tá sendo super antipático, às vezes não, às vezes a pessoa não quer e tu tem que respeitar o direito dela, mas tu não pode respeitar o direito de a pessoa não querer, tem que argumentar. Só que a paciência das pessoas tem limites. Chega uma hora em que a pessoa pode ser grossa. E também tem aqueles que já são grossos de cara, tu nem fez nada pra eles. Eu não conseguia deixar isso aí dentro da empresa, eu levava pra casa. (operador 2)

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

Às vezes dava pra ver pelo tipo de atendimento, que eram pessoas bem humildes. Tinha pessoas que ligavam pra lá e um dos motivos de não venda era “não tem computador”. Mas mesmo assim, olha só o que eles diziam, uma ou duas vezes até a minha supervisora me falou isso, de alguém dizer: mas eu não tenho computador, eu não posso assinar. E ela disse: mas diga pra ela que hoje em dia ninguém vai mais viver sem informática, que ela vá até uma loja e compre o seu computador, mas que primeiro ela faça o seu cadastro. E eu: tá, mas o que que ela vai fazer com isso? Então dá

trinta dias de gratuidade pra ela comprar o computador. (operador 2)

3.1. Reconhecimento do trabalho

Para garantir níveis altos de produtividade, as empresas de *call center* mantêm um pequeno “exército de reserva”. Visto o esgotamento que o trabalho acarreta com o passar do tempo, o operador no início de suas atividades em uma determinada empresa, apresenta altos índices de rendimento (o que reverte em comissões ou pontuações, que reverte em rendimento monetário). Há, no início, um forte investimento pessoal movido por um sentimento de auto-superação. Com o passar do tempo, a fadiga, o esgotamento físico e psicológico, a perda da paciência e o aumento constante das metas (o que reverte em redução do rendimento e um esgotamento da auto-superação) se traduzem em queda da produtividade. Para a empresa significa que o “prazo de validade” do operador se esgotou e ele precisa ser substituído.

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

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

Quando tu entra, eles te fazem passar por um treinamento. Tu fazia o treinamento e era certo que tu ia trabalhar, só que às vezes podia levar um tempo, porque eles levam um tempo pra irem precisando das pessoas. Depois eu fui entender que a empresa,

ela vai demitindo e vai repondo, e sempre tem que ter aquela reserva ali, porque é um trabalho que, embora não seja muito complexo, tu tem que conhecer o produto, tem que saber muita coisa que não tem como entrar, num dia, e já saber. (operador 2)

E ainda,

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

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

A gente trabalha basicamente com três telas ao mesmo tempo, uma tela com as informações sobre o produto, uma tela de registro de ligações e uma tela de cadastro do cliente. Essas telas a gente fica o tempo todo clicando nelas com mais umas duas de apoio, que a gente faz outras coisas. Tudo no mesmo monitor. Abre primeiro uma janela que é do controle de ligações, que é aonde tu tá. Então por ali eu coloco uma senha pessoal e entro no sistema. E a (empresa) me enxerga ali e começa a me mandar os clientes. Então, eu abro essa primeira tela, depois eu abro uma tela de registro de ligações, depois uma tela que é o suporte, é uma página do (provedor) pro vendedor, pra consultar as tecnologias, os valores, depois eu abro uma tela de cadastros, depois eu abro uma tela de consulta de CPF, depois eu tenho uma tela de venda de modem e equipamentos, e tudo isso nós ficamos usando, isso quando não se tá vendendo e lendo a página do (provedor). É, a gente pega o hábito, tá falando com o cliente e começa a ler as notícias, as fofocas e tal. Então, aquilo fica o tempo todo clicando, as coisas acontecem muito rápido. Nesse momento tem um preço, daqui a dois minutos o preço mudou e já tem uma promoção nova, tu tem que ficar ligada no sistema. (operadora 3)

E ainda,

A dificuldade do telemarketing, também, são as máquinas. Imagina tu trabalhar, eu trabalhava com umas oito, dez telas abertas, 64 de memória: tranca. Tu começa a abrir aqui, abrir ali, dependendo dos programas tranca. E as pessoas, uma vez eu cheguei, um cliente meio debochado, ele disse bem assim pra mim: não, mas como é que eu vou contratar vocês, se até tu tá demorando pra fazer? Imagina qual é a rapidez do provedor! (operadora 3)

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

Quem nunca trabalhou com telemarketing, é difícil, é aquela pressão, aquela cobrança toda hora, e, digamos tem um pouquinho de assédio moral, porque aquela coisa: se tu não vender tu vai pra rua! Toda hora, ameaça. Eu consegui ficar dois anos e dez meses na empresa porque vendia bem. Eu saí em dezembro, em julho eu comecei a tomar a tarja preta³ mesmo. Foi uma época que chegavam a me dar uma semana ou duas, pra ficar em casa. E eu não ficava. Eu tomava os remédios e ia assim mesmo. Porque ficar em casa, imagina uma semana e meia sem comissão. Eu ia trabalhar doente, e fui demitida assim mesmo. (Eu sentia) angústia, vontade de chorar, eu chegava na operação e já entrava chorando, aí às vezes me perguntavam: alguém te fez alguma coisa? Não, ninguém me fez nada, me deu vontade de chorar. Era só descer do elevador e me dava ataque de choro. (operadora 4)

E ainda,

Os braços começaram a doer muito, primeiro nos cotovelos e depois nos ombros. Fui num médico e o cara me disse: tu tem que parar uns dias, só o repouso vai te ajudar, e me deu dez dias de atestado. E faltei dez dias e voltei a trabalhar. Naquele mesmo ritmo que tava antes. Só que daí continuei sentindo as mesmas dores, eu voltei num outro médico, o cara me deu um outro atestado. Daí eu voltei a trabalhar de novo e eu já tava de saco cheio com aquilo. Então eu pensei: se eu não tiver agüentando eu vou entrar pro INSS, porque foi uma época que eu não tava mais suportando tanto pela questão das dores quanto pela questão emocional. (operador 2)

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

E tem pessoas que são assim, tipo de ter uma pessoa credenciada falando a respeito. Aí, é uma coisa super simples, tu pode resolver, aí tu chega e diz: não, só um momento, eu vou verificar com um setor. Aí tu bota numa pausa, e fica olhando pra tela, aí depois tu tira a pausa. Verifiquei com um setor, com uma pessoa

³ Remédios psicotrópicos controlados.

responsável; me autorizaram extraordinariamente no seu caso, que é um cliente de tantos anos. Ele pensa: ele me conhece, ele sabe onde é que eu estou, ele sabe que eu sou importantíssimo. E ficam (*com o serviço oferecido*). (operador 1)

Ou simulam vendas para auferir as comissões:

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

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

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

Esta questão remete à dimensão moral e de valores presente na construção da identidade no trabalho. Ao induzir, ou ao menos ser conivente, com a desonestidade, a empresa fragiliza e individualiza o operador. É ele, por sua conta e risco, que está sendo desonesto, pois “fazer vista grossa” pode sempre ser traduzido por “eu não sabia”. É um elemento determinante no tipo de injunção paradoxal a que o operador é submetido.

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

3.2. Autonomia e controle

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

Porque tinha quinze minutos de pausa lanche. Tinha outra pausa que era o que eles chamavam de pausa particular, pra outras coisas que em geral era banheiro. E isso era calculado milimetricamente, o relóginho ia indo: começava no um, dois, três e quando chegava nos cinco minutos começava a apitar um sinal vermelho, e as pessoas olhavam: alguém estourou a pausa. Pô, um segundo, sabe. E além disso era aquela coisa de ficar sentado o tempo todo em frente ao computador, sabe que com o fone de ouvido, tu não pode ficar de pé, tem que ficar sentado. O fio tem um Head Set, que eles chamam. Aquilo parece uma coleira. E o controle era muito rígido. Então sempre tinha aquele medo, às vezes acontecia de tu ir muito bem, de fazer uma ótima venda, e de repente na outra tu rateava alguma coisa, e dizer pro cara: tá bom, tá bom, tu não quer! E daí justo naquela ligação eles te ouviam e diziam: tu não disse isso, isso e aquilo e aquele outro. (...) Queria falar de um exemplo que ilustra bem. Me contaram uma coisa de uma mulher, tinha quarenta e poucos anos, era uma das pessoas mais velhas que tavam lá. Super dedicada. Teve um dia que ela tava atendendo, ela tava precisando muito ir ao banheiro, e ela pediu para usar a pausa, só que tem que ligar e pedir: posso fazer a minha pausa? E é constrangedor, tu quer ir ao banheiro e pede: posso fazer particular? Mas tem fila, pra que que tu quer? Quero ir ao banheiro. E ela não tava agüentando, há horas que ela tava pedindo e eles não tavam liberando; e ela urinou na roupa, no trabalho, lavou o chão, a cadeira, a roupa. (operador2)

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

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

3.3. Cooperação e relação entre pares

O forte controle, a já mencionada individualização (estimulada) no ato de burlar as regras, a cadência que impede tempos livres, as pausas reduzidas, a importante rotatividade de operadores, a organização do trabalho em PAs e sempre remetida à supervisão (nunca aos pares) enfraquecem as possibilidades de construção de um coletivo de trabalho. Não há o espaço da conversa (só nas pausas e não simultaneamente para todos), o trabalho absorve integralmente o tempo dentro da empresa. Se há pequenos momentos de ociosidade, a troca é rápida ou constantemente intercalada por interrupções e impede aprofundamento. Apesar de constituir-se de um ambiente majoritariamente de jovens (alguns se referiam às festas organizadas por eles fora do ambiente de trabalho) e as trocas entre pares ocorrerem num plano mais emocional (e menos operacional), as próprias condições de trabalho forçam o isolamento e impedem a construção de um coletivo de trabalho.

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

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

4. Considerações finais: a identidade provisória

O espaço público de discussão e de criação leva à construção de uma identidade comum, onde as identidades individuais redescobrem a expressão de sua originalidade no seio da identidade coletiva: confrontar-se ao outro torna explícito aquilo que há de comum e aquilo que há de diferente e original. Se no contexto do trabalho em *call centers* é possível encontrar alguma camaradagem entre colegas, igualmente o isolamento imposto pelo controle e pela organização do trabalho impede que os operadores se beneficiem de uma oportunidade de reconstituir a experiência e conferir-lhe um sentido. A individualização do trabalho e a predominância de estratégias particulares de enfrentamento das dificuldades e constrangimentos impostos pelo trabalho, ou seja, a ausência de um espaço público de participação e implicação, fazem com que a convivência diária no trabalho não reverta em constituição de uma identidade coletiva. É o reconhecimento do sofrimento no trabalho que permite almejar sair do isolamento e cooperar, é para se proteger e se defender do sofrimento que os trabalhadores constroem estratégias coletivas de defesa. Diante de uma situação de trabalho caracterizada por forte pressão, ritmo intenso, alto

controle individual, ganhos individuais de produtividade, ausência de espaço público, sem autonomia nem reconhecimento seja pela hierarquia seja pelos pares, e ainda inscrita num contexto social de desemprego e precariedade, o que se observa é o enfraquecimento da relação do trabalhador com seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa, o que reforça as estratégias individuais e enfraquece a relação com os pares.

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

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

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

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

Um trabalho cuja prescrição não coincide com o trabalho real, permeado de injunções paradoxais, exige dos operadores de *call centers* um mecanismo de racionalização capaz de unificar um discurso e uma prática contraditórios. Quando se cega quanto às infrações porque elas são convenientes às vendas, quando se faz necessário enganar o cliente ou omitir-lhe alguns elementos, quando se pressiona por uma venda impossível (o cliente não possui computador!), quando se induz à desonestidade, mas, simultaneamente, se aumenta o controle para garantir a realização do prescrito e o respeito às regras, se exige um rendimento incompatível com o tempo que lhe é consagrado, quando se aumentam as metas constantemente de sorte que é preciso trabalhar sempre mais para garantir o mesmo salário variável, o operador se vê obrigado a unificar e homogeneizar um discurso e uma prática contraditórios. A identidade no trabalho dos operadores de call center é, portanto, uma identidade provisória - e até mesmo desconfortável visto que sua tarefa não lhe é motivo de orgulho -, pois há um lapso entre a identidade para si e a identidade para o outro. A falta de reconhecimento e de valorização do trabalho pelo outro remete a um enfraquecimento identitário, pois não há a coincidência entre a imagem de si e a imagem para o outro.

A autonomia puramente operacional, subordinada à lógica instrumental não reverte em autonomia identitária, enquanto realização de sentido e sob a égide dos valores. Igualmente a ausência do reconhecimento da utilidade do trabalho e de diferentes formas de cooperação contribuem para o enfraquecimento do papel do trabalho na construção da identidade. Se, por um lado, um novo paradigma tecnológico, característico da era da informação possibilitou o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar - supostamente mais "inteligentes" e qualificadas -, para dar conta de uma realidade laboral aceleradamente mais dinâmica -, por outro, a constatação de limitação do papel identitário deste tipo de trabalho, faz emergir o

questionamento quanto ao caráter neo-taylorista do trabalho informacional. O trabalho informacional em call centers é um trabalho limitado à execução de tarefas mecanizadas, programadas, repetitivas, com alto controle, mesmo que em um sentido renovado e mais apurado de taylorismo - que contempla um “taylorismo da atividade mental”, em consonância à atividade manual, para adequar-se à realidade do trabalho informacional. Para o entendimento desta questão, o caso dos call centers é crucial, pois constitui um singular exemplo de trabalho informacional cuja autonomia é outorgada (ROSENFELD,2003), cujo reconhecimento da utilidade do trabalho é ausente mesmo para o próprio teleoperador – igualmente a rotatividade e a facilidade com que os trabalhadores são demitidos atestam a desimportância do trabalho de cada um, mesmo para a organização – e cuja cooperação é substituída por uma individualização do tempo e estratégias de sobrevivência. Além de constituir um segmento de trabalho em constante crescimento, empregador de numerosa parcela da força de trabalho pelo mundo afora.

Bibliografia

AZAÏS, C. (2004) De-Segmentação do mercado de trabalho e autonomia. *Caderno de Recursos Humanos*, Salvador, v.17, n.41, Mai/Ago.

BAIN, P., TAYLOR, P. (2000) Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, London, n.15-1, Blackwell Publishers.

BREY, P. (1999) Worker autonomy and the drama of digital networks in organizations. *Journal of Business Ethics*, Países Baixos, n. 22, Kluwer Academic Publishers.

BUSCATTO, M. (2002) Les centres d’appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, vol.44, issue 1, janvier-mars, p. 99-117.

CASTELLS, M. (2004) *A galáxia internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulberkian.

COUSIN, O. (2002) Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d’appels. *Sociologie du Travail*, vol.44, issue 4, oct.-déc., p. 499-520.

DEJOURS, C. (1993) Cooperação et construction de l’identité en situation de travail. *Futur Antérieur*, Paris, n° 16, issue 2, L’Harmattan.

DUBAR, C. 1993. *La socialisation; construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.

DURAND, J-P. (2004) *La chaîne invisible*. Paris: Seuil.

ENRIQUEZ, E. (2000) Une société sans résistance. *Revue L'Inactuel*, Paris, Circé, nº4, printemps.

GALEAZZI, I. (2006) Precarização do trabalho. In: CATTANI, A. D., HOLZMAN, L. (org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS.

HUWS, U. (1991) Telework: projections. *Futures*, vol. 23, nº1, Jan/Feb.

LAZZARATO, M. (1992) Le concept de travail immatériel: la grande entreprise. *Futur Antérieur*, nº 10, issue 2, Paris, L'Harmattan.

PALMADE, J. (1993) Communication paradoxale et imaginaire consensuel. In: SFEZ, L. (org.) *Encyclopédie et Dictionnaire critique de la communication*. Paris: PUF.

ROSENFELD, C.L. (2004) Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. In: *Revista Sociologias*, PPG Sociologia, IFCH/UFRGS, Ano 6, nº12, jul/dez.

ROSENFELD, C. L. (2003) *L'autonomie comme norme et le rapport au travail: une étude comparative France-Brésil*. Lille: ANRT.

VALENDUC, G., VENDRAMIN, P. (2001) Telework: from distance working to new forms of flexible work organization. *TRANSFER; European Review of Labour and Research*, vol. 7, n.2.

ZARIFIAN, P. *Sur les centres d'appels*.
<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page52.htm>, acesso em 22/04/2006.