

Relações de trabalho no telemarketing: saúde, ética, democracia e direitos¹

Cristina Miyuki Hashizume

Nosso trabalho objetiva refletir, a partir da experiência de trabalho de jovens no setor de telemarketing, a formação das novas gerações de trabalhadores precários em meio a uma nova ética no trabalho.

Iniciaremos a partir do aporte teórico eleito para a discussão do tema. Apresentaremos análises que apontam o Toyotismo e seu modo de gestão como insituidores do controle em relação à inteligência e ao trabalho vivo, capturando a subjetividade do trabalhador. Nesse sentido, práticas corriqueiras do trabalho de telemarketing podem ser entendidas como decorrentes dessa gestão que captura a inteligência e a subjetividade do trabalhador: assédio moral, telecontrole, downsizing e reengenharia da empresa, autonomização do trabalho além dos discursos motivacionais que incentivam a proatividade e o compromisso pessoal e coletivo.

Apresentaremos, a seguir, a metodologia e o material coletado a partir de pesquisa empírica, para, a seguir, analisarmos as relações entre o cabedal teórico anunciado e a vivência junto aos trabalhadores jovens do setor de telemarketing. Dentre as análises que iremos desenvolver no presente texto, cremos que a formação no setor de serviços, em meio à precarização das relações de trabalho, tem como objetivo controlar a subjetividade desse jovem trabalhador, formando-o como trabalhador proativo e sempre motivado, rompendo com a análise dos conflitos em curso, e criando condições para a extração do sobre-trabalho. A nova ética no trabalho flexível reifica o trabalhador, (de)formando o jovem pobre que “apre(e)nde” lições sobre instabilidade, precariedade, competição, além de uma nova ética: da superexploração, da competição e da falta de lealdade.

Nosso conceito de juventude e cenário de trabalho

A partir da definição utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juventude trata-se da população situada na faixa etária de 15 a 29 anos, e subdivide-se em três grupos: jovens adolescentes (15 a 17 anos); jovens-jovens (18 a 24

¹ Trabalho preparado para apresentação no III Simpósio Nacional sobre Democracia e Desigualdades, Brasília, 11 a 13 de maio de 2016.

anos) e jovens-adultos (25 a 29 anos). Tal divisão, porém, deve levar em conta aspectos psicossociais que aceleram/ retardam a entrada desses jovens ao mercado de trabalho, conseqüentemente, influenciando em sua maturidade. Pochmann (2000) defende que o conceito de juventude deve levar em conta também a longevidade da população no Brasil, que tem se ampliado com o passar dos anos e merece muito mais atenção do que no passado, é mais complexa e exige uma agenda pública específica e ampliada. Um dos aspectos que justifica a dificuldade da mobilidade social do jovem é porque na sociedade do conhecimento, apesar de terem mais condições de se capacitar do que seus pais, continuam dependentes economicamente por não conseguirem um posto de trabalho e posterior independência financeira.

A juventude, assim como as outras fases da vida, é uma construção social, histórica e cultural, sendo que em cada momento histórico possui funções, representações e significações diferenciadas. Pode ser considerada como categoria social, uma representação fabricada por grupos sociais para simbolizar uma série de comportamentos e atitudes a ela atribuídos. A concepção de juventude que permanece vigente nos estudos acadêmicos deve ser situada na cultura e na sociedade ocidental capitalista, burguesa e liberal do século XIX, marcada por caracteres definidores e legitimadores cientificistas. Tal conceito, porém, não contempla as atualizações dos movimentos sociais juvenis da atualidade. A chamada geração Y, altamente informatizada, tem boa parte de sua formação ético-profissional decorrente da facilidade em interagir com diferentes meios informacionais. Apresenta, pois, características importantes que são caras ao meio produtivo no sentido de extrair cada vez mais o sobretrabalho sem desperdício, preconizados originalmente pelo Toyotismo e apropriados hoje como senso comum no meio corporativo.

Os jovens, particularmente, são afetados pela realidade instável, marcada pela urgência, acúmulo de produção e pressão, o que apresenta contornos dramáticos para aqueles advindos das classes socioeconômicas mais pobres. A crise do trabalho no Brasil, conforme discute Pochmann (2004), é responsável pelo distanciamento cada vez maior entre o que os jovens gostariam de ser e o que eles realmente conseguem. Em que pese isso, a lógica meritocrática do mercado propaga a ideia de que a responsabilidade pelos próprios sucessos ou fracassos é atribuída aos próprios indivíduos, somada às instâncias políticas e sociais cada vez menos protetoras, fazem com que a juventude, muitas vezes, careça de orientações que facilitem suas escolhas e possíveis caminhos a serem seguidos. Tal lógica está presente na formação de ensino médio/superior, principalmente privado e

em áreas de gestão. Ao chegar ao mercado de trabalho, essa lógica se impõe como uma verdade intransponível e cuja adaptação é vista pelos jovens como condição *sine qua non* para inserção no trabalho, onde o jovem assimila, na prática, que fluidez e flexibilidade se conjugam para exigir uma força de trabalho polivalente, qualificada e que liga equipes.

Diante desse cenário de aceleração desenfreada do ritmo da vida, da fugacidade dos encontros e desencontros, da necessidade de se provar seu desempenho individual para justificar sua renda, os trabalhadores jovens se sentem oprimidos frente a tantas exigências e intensificação do trabalho.

O espírito do toyotismo se faz presente, enraizando-se na subjetividade do trabalhador e formatando-o segundo sua ética de produção. A flexibilização na contratação salarial e a constituição de um mundo precário de trabalho maximizam a individualização e deterioram a negociação coletiva, fragilizando a barganha de classe. Do mesmo modo, o conceito de *Just in time* (ou eliminação do desperdício) do Toyotismo intensifica a necessidade pela eficiência através de novos ganhos de intensidade e produtividade do trabalho. Há uma preocupação em se produzir mais com menos trabalhadores. Para tanto, a polivalência é necessária para que o trabalho de um consiga realizar vários processos. Ao se desespecializar, exige-se do trabalhador o poder de habilidade (individual) e um saber fazer não formalizado, além do poder do trabalho em equipe. Do mesmo modo, ferramentas como o *kanban* (sistema de informações que liga os processos anterior e posterior em todos os níveis) e a *autonomação* (uso da inteligência do trabalhador para resolver e compreender falhas do sistema) são usadas no sentido de promover um controle subjetivo do modo de trabalho de quem está na operação (ALVES, 2011)

Nesse sentido, o Toyotismo propõe não apenas máquinas inteligentes, mas operadores inteligentes, trabalhando em equipe, com habilidade e talento para dar palpites que aprimorem a inteligência do sistema autônomo espiritual.

É indiscutível que a dimensão profissional como processo de socialização (construção e reconstrução das subjetividades) e das próprias trajetórias de vida ganha relevo dentro de um cenário em que o emprego vem se tornando cada vez mais raro e o mundo do trabalho, sofrendo mutações profundas. Ao mesmo tempo em que alguns setores destacam seu diferencial em formar jovens para o mundo do trabalho, através da experiência de emprego, fica claro que a formação oferecida corresponde a um conhecimento instrumental para a atividade. Por outro lado, é inegável a marca mais forte

da acumulação flexível: a gestão ou captura da subjetividade, através do controle do trabalho vivo e da força de trabalho. Tal gestão é incorporada não apenas nas capacitações, mas, e principalmente, no modo de gestão, que mobiliza corpo e mente como uma forma material de subordinação real do trabalho ao capital financeiro.

Sennett (2000) aponta para uma tendência de corrosão do caráter no trabalho, referindo-se ao modo como cada trabalhador projeta sua carreira, vida e expectativas futuras na empresa e em suas relações pessoais com o mercado. A partir de uma análise contextual, que engloba aspectos como a instabilidade e flexibilidade do mercado, a ilegitimidade, além de se sujeitar ao trabalho “sujo”, o trabalhador deve demonstrar flexibilidade necessária para se adaptar à polivalência requerida pelo cenário cambiante do mercado.

O caráter do trabalhador/gestão, para o autor, teria se diluído em modos cambiantes e instáveis que se moldam a diferentes formas, agora, sem parâmetros. Põe-se em discussão uma nova postura em que o trabalhador deve se arriscar e estar aberto a novas experiências sem esperar lealdade, fidelidade, segurança, o que gera uma nova ética no trabalho. Nesse sentido, torna-se cada vez mais incisivo o paradigma individualista que (de)forma indubitavelmente a subjetividade do jovem, levando-o a uma situação de ansiedade frente a tantas cobranças.

Apesar de todas as mutações pelas quais o mundo do trabalho tem passado, sustenta-se que este não deixou de constituir uma categoria importante e central para se compreender as ações humanas assim como a subjetividade do jovem na sociedade contemporânea (ANTUNES, 1999; BRAGA, 2012). As alternativas de trabalho do jovem estão hoje distintas das do passado, ou seja, ligadas aos setores modernos da economia. Estão, em sua maioria, associadas à precariedade do trabalho. A maioria das vagas abertas hoje no mercado são não-assalariadas, são ocupações por conta própria, sem remuneração, e quando existe o emprego assalariado este não tem registro em carteira. Pelo excedente de mão de obra, o empregador seleciona a contratação por meio de pessoas muito mais qualificadas do que a necessidade do posto de trabalho exige. Dentro desse cenário, o trabalho com telemarketing surge como uma oportunidade de primeiro emprego que não exige experiência, é formal e com horários flexíveis.

Sobre a profissão de telemarketing:

O telemarketing surge no século XIX com a telefonia. Quase cem anos após a invenção dessa atividade, pesquisadores como Le Guillant (1956) já apontavam problemas de fadiga mental como estresse crônico, distúrbios neuróticos e fisiológicos. A relação entre assédio/ somatização/ problemas mentais atualmente deve estar compreendida dentro da especificidade da atividade. Certamente nosso atual cenário é mais complexo e denuncia aspectos novos que devem ser problematizados.

Em linhas gerais, as forças sociais que moldaram o contexto social em que o *telemarketing* originou-se no Brasil foram: o precariado pós fordista e localizado na confluência entre a terceirização empresarial, a privatização neoliberal e a financeirização do trabalho. Esse setor, no Brasil, é recente, já que 96% das centrais de teleatividades brasileiras foram criadas após 1990, e 76% a partir de 1998, ano da privatização do sistema Telebrás e auge do neoliberalismo no país. (BRAGA, 2012). A Associação Brasileira de Telesserviços estima que, em 2015, mais de 1,2 milhão de trabalhadores estariam empregados no setor, o que o coloca na principal porta de entrada para os jovens no mercado formal de trabalho do país, criando a segunda e a terceira maiores empregadoras privadas brasileiras. Apesar de ainda muito concentrada na região sudeste, está se deslocando para a o Nordeste. Durante os governos de Lula da Silva, essa região apresentou a maior variação positiva do número de teleoperadores da indústria brasileira de *call center* (277,12%). Essa expressiva taxa de crescimento a coloca na segunda principal região do país em número de teleoperadores (34.895), ultrapassando pela primeira vez, a região sul. É importante ressaltar que dessas vagas, quase que a totalidade é composta por empregos formais, regidos pela legislação trabalhista. A conhecida tendência à informalização do trabalho verificada na região nordeste faz com que essa ocupação torne-se ainda mais sedutora para o trabalhador jovem e sem experiência profissional anterior. A ausência de experiência profissional de grande parte dos trabalhadores revela baixa taxa de sindicalização, assim como pouca mobilização de trabalhadores na região nordeste, o que pode ser um atrativo para a instalação de novos *sites* de telemarketing. Nos governos de Lula da Silva e Dilma Rousseff, com a diminuição da desigualdade de renda entre as regiões Nordeste e Sudeste, além do aumento da escolaridade no nordeste, o *telemarketing* tem significado uma possibilidade de trabalho mais vantajosa do que a migração.

Qualquer atividade que envolva o uso concomitante de computador, fone de ouvido e fala telefônica durante todo o período laboral é caracterizada como teleatendimento e, portanto, protegida pela norma regulamentadora (NR) nº 17 do

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A norma prevê atenção especial a três elementos que concorrem fortemente para a incidência de doenças de trabalho: condições ambientais, controle médico e organização do trabalho.

Foi no final da década de 1980 que o ramo começou a crescer, explorado por empresas multinacionais, operadoras de cartões de crédito e de telefonia, principalmente após as privatizações realizadas a partir dos anos 1990. No governo de Fernando Collor, seguido de Fernando Henrique Cardoso, acompanhando o ciclo de terceirizações e privatizações, o setor cresce. A partir de 90, com o esgotamento do ciclo de industrialização e com a implantação de um novo modelo econômico, a economia tornou-se decrescente com o reflexo direto no desemprego juvenil. Em 2000, o setor já havia se transformado na principal porta de entrada no mercado formal de trabalho do jovem trabalhador à procura de emprego, se expandindo, principalmente, na região nordeste do país. Somando os *call centers* terceirizados e próprios, o Brasil tem 1 milhão e 700 mil trabalhadores no ramo, sendo o segundo maior grupo ocupacional do país, perdendo apenas para os trabalhadores domésticos (BRAGA, 2012).

A empresa estudada por nós no presente artigo trata-se de uma empresa de *outsourcing* (serviços operacionais) de processo de negócios, ocupa a 5a. posição nacional e fechou 2014 com faturamento bruto de R\$ 750 milhões, crescimento de quase 20% comparado ao ano anterior. A empresa tem hoje 15 unidades no Brasil e inicia 2015 com 15 mil PA²s e 30 mil funcionários no total, com previsão de mais expansão na região nordeste. O campo de atuação do principal *call center* investigado envolve diferentes segmentos, segundo o site da empresa: eram 140 clientes entre governo, saúde, instituições financeiras, telecomunicações, energia e setor automobilístico.

Outro dado interessante desse setor é que recruta preferencialmente jovens, não brancos, mulheres e gays. Segundo Braga (2012) e Nogueira (2011) isso se refere a uma estratégia para promover um comportamento mais dócil no tocante ao ajustamento do trabalhador ao regime de mobilização permanente do trabalho, apoiado em altas taxas de rotatividade, estratégia da terceirização, controle despótico do modo de produção e pressão pelas metas. Segundo Mocelin e Silva (2008), o trabalho com *telemarketing* trata-se de uma atividade que tem tendência de não-profissionalização dos empregados, devido ao pouco tempo de permanência desses trabalhadores no emprego. As empresas, inclusive, se beneficiam dessa condição de alta rotatividade, aperfeiçoando estratégias

² Postos de Atendimento.

que serão utilizadas em cada uma das fases por que passa o trabalhador, quais sejam: os três meses são necessários para que ele se torne proficiente no produto. Nessa primeira fase, bastante estressante para o trabalhador, este não consegue atender às metas requeridas pela gestão. Nos próximos doze meses (2ª fase), ele está pronto para cumprir as metas; sente uma certa satisfação por dominar o produto e atingir o que lhe é demandado. Paralelamente, a empresa investe em campanhas motivacionais como brindes, gincanas, destaque da semana com foto na parede, ou festas no final da jornada de trabalho. Para essa fase, em que o trabalhador é mais produtivo, é comum vermos profissionais (inclusive psicólogos e estudantes de psicologia) encarregados pelo trabalho motivacional do grupo. Nessa fase formam-se grupos de amizade em círculos e equipes, sendo comum compartilharem hábitos de lazer e consumo. Após um ano de trabalho (3ª fase), com os baixos salários, o nepotismo dos coordenadores de operação, negligência das empresas em relação à ergonomia e condições de trabalho, o desinteresse pela atividade torna-se uma realidade. Para os trabalhadores que podem optar pela saída da empresa, o fazem nesse período. Os que são arrimo de família, ou que necessitam muito da renda dessa atividade, devido à resiliência desenvolvida, apresentam maior satisfação. Apesar de não acreditarmos que todos sigam deterministicamente essas fases, tais estudos sociológicos retratam uma realidade baseada em atendimentos médicos e estatísticas de incidência significativas, o que nos faz crer que os trabalhadores estudados por nós se encontram nessa fase. O trabalho empírico aqui descrito, do estágio em Psicologia do Trabalho, consiste no amparo ao trabalhador, no momento da homologação de sua demissão.

O trabalho de campo realizado:

Realizamos este estudo qualitativo numa cidade de médio porte do interior do estado da Paraíba a partir de dois instrumentos: o primeiro trata-se de entrevistas semiestruturadas³ sobre as condições de trabalho e as interferências do modelo de gestão na saúde mental desses jovens trabalhadores. O segundo instrumento trata-se de observações participantes⁴ realizadas com trabalhadores jovens no momento da

³ Para a coleta desse material colaboraram os alunos do curso de Psicologia da UEPB: Amanda Lima, Ana Clara Luna, Jardel Wandson, Mariana Simões e Mayara Nóbrega.

⁴ Para essa coleta colaborou a estagiária Michelle Marques de Almeida, aluna do 5º ano do curso de Psicologia da UEPB.

homologação de sua demissão no sindicato (todos trabalhavam há mais de um ano na empresa). Tanto as entrevistas quanto as observações foram coletadas nas instalações da subseção do sindicato dos trabalhadores de telefonia nessa cidade. Tal atividade fazia parte do estágio supervisionado em Psicologia do Trabalho da UEPB. Os depoentes tratam-se de trabalhadores, com mais de um ano de trabalho, recém demitidos de empresas de *telemarketing*. Na cidade, são três empresas do setor, porém, a mais expressiva trata-se da maior empresa do ramo no estado, que emprega 5 mil funcionários apenas nessa cidade, grande parte jovens de até 25 anos de idade, em sua experiência de primeiro emprego.

Os dados coletados no CEREST da cidade, (90 casos) visivelmente subnotificados, conforme estudos da área de Saúde do trabalhador, tiveram que ser desconsiderados. A subnotificação, no nosso caso, pode ser entendida por alguns fatores: à visão ainda tradicionalista e reducionista de medicina local, alienada do processo produtivo de trabalho, seja de profissionais médicos do SUS, seja de médicos de convênios privados, além de questões políticas locais, que tornam irrelevante a ação do CEREST e das políticas de seguridade social nessa cidade.

Condições de trabalho e formação dos jovens

A terceirização é intrínseca ao setor de *telemarketing*. Ao isolar o atendimento dos conflitos e do processo produtivo da própria empresa, este se torna mais barato e ágil. Por se tratar de um trabalho *part-time*, é mais atrativo para mulheres e estudantes, pois permite conciliá-lo com outras atividades paralelas. Para Kovacs e Castilho (1998), estamos frente a uma contratação flexível, bastante automatizada, de serviços estandardizados para empresas subcontratantes. Há uma semelhança desse tipo de trabalho com o modelo taylorista, tendo em vista que a maioria dos teleoperadores não resolve quaisquer problemas relacionados com o seu trabalho, a rotação dos serviços é escassa e o nível de complexidade do trabalho é baixa, além de muito monótono.

A situação flexível do trabalho no *telemarketing* também é importante para os trabalhadores. Os trabalhadores têm como projeto de vida atividades fora do trabalho, e este é encarado como mero instrumento de compensação econômica. Por isso, há uma fraca ligação entre os trabalhadores e a atividade, assim como entre trabalhadores e empresa contratante/ subcontratante. Para especialistas em trabalho (BRAGA, 2012;

ANTUNES, 1999), a terceirização é o grande vilão do setor. Com ela, vieram a cobrança por metas, a redução no tempo das chamadas, o controle de pausas para banheiro, configurando-se em uma organização de trabalho altamente precária. O que temos visto ao investigar esses casos é uma concorrência acirrada entre as empresas do ramo para manter e captar novos clientes, indicando uma tendência ainda mais incisiva nesse sentido. Impera-se, portanto, uma ética capitalista e que tenta otimizar ao máximo a produtividade do trabalhador, também na intensificação de atividades que demandam sobrecarga mental, emocional e social. O trabalho no *telemarketing* reflete uma realidade do precariado: trabalha-se cada vez mais, para receber cada vez menos.

Metas e perfil do trabalhador

Em todas as empresas onde os depoentes atuavam há fixação de tempo médio de atendimento (TMA) e vários problemas com metas. Em geral as metas são difíceis de ser mensuradas e há muita divergência entre as metas relacionadas pelo trabalhador e o saldo computado pela empresa. Parece existir uma prática do cotidiano laboral que não está prescrita oficialmente nem é reconhecida pela empresa, porém, os relatos dos trabalhadores as explicitam como recorrente. Analisamos que essa cobrança afeta de forma presente a saúde mental do trabalhador, já que este se vê pressionado durante toda a sua jornada de trabalho.

A meta é acompanhada por todo um complexo tecnológico que envolve gestores, *softwares*, políticas da empresa e objetivam controlar os movimentos e a subjetividade desse jovem trabalhador, de modo a (de)formá-lo e torná-lo mais produtivo. Tal tecnologia captura parte da inteligência e autonomia do trabalhador, o que afeta psicologicamente sua atuação no trabalho. A maior empresa de *telemarketing* da cidade tem como *slogan* a oportunidade de primeiro emprego que dá a jovens, e a aposta no desenvolvimento e potencial desses trabalhadores. Além da já descrita política de manipulação da subjetividade, é importante ressaltar certas práticas organizacionais, como a busca por um perfil de trabalhadores pobres como mulheres mães solteiras, trabalhadores provenientes do interior do estado (sertão e agreste), sem experiência sindical e trabalhista. Homossexuais e aposentados também são recrutados como perfis mais “adequados” à atividade. Tal docilidade é bem vista pela empresa por provocar menos contestações em relação às políticas de gestão da organização.

As marcas do regionalismo local se fazem presentes nos depoimentos que denotam medo de que queixas sobre as condições de trabalho possam prejudicar o emprego de familiares. Por se tratar de uma cidade de porte médio, as pessoas se conhecem entre si, assim como os empregadores (que são poucos) se comunicam e pressionam no sentido de não denunciar as más condições de trabalho a que estão sujeitos. Essa postura fica explícita observando o comportamento dos trabalhadores quando da sua demissão. O receio em conversar, seja pública, seja privadamente sobre a sua condição de desempregado demonstra o controle interiorizado da empresa na subjetividade do trabalhador.

Dentro do modelo toyotista de trabalho, a fábrica funciona da forma mais enxuta possível, otimizando tempo, trabalho e evitando desperdícios. Nesse sentido, as operações de *telemarketing* são realizadas 24h por dia, 7 dias na semana, o que exige do trabalhador grande disponibilidade. Também é exigida certa qualificação, no que concerne ao domínio de *softwares* e processos telefônicos. Essa qualificação, porém, se conflita com a rotina e monotonia nos procedimentos que pouco usam a criatividade e inteligência do trabalhador. A relativa “alta” qualificação (ensino médio) se contrapõe com a baixa remuneração da categoria, mas a aceitação dessa condição é justificada pelo fato de os jovens procurarem a atividade como mera viabilização de gastos de consumo, sem muito envolvimento ou identificação com a atividade.

Os postos de trabalho da gestão administrativo-financeira da empresa são ocupados por profissionais da matriz da empresa (do sudeste), que possuem remuneração superior para a mesma atividade. Estabelece-se, portanto, uma divisão entre o perfil da gestão e o perfil do trabalhador operacional, mais suscetível a se submeter a metas tão rígidas em troca de remuneração baixa: proveniente de grupos marginalizados ou que teriam dificuldade de ingressar no mercado através de entrevistas de seleção.

A sindicalização dos supervisores de telemarketing também não é alta, sendo que seu salário não é mais do que duas vezes o salários-base dos operadores, o que denuncia que mesmo na gestão, apesar de maiores responsabilidades, os supervisores também sofrem com a organização assediadora que apresenta um mecanismo de extração do sobretabalho, fator imprescindível para a acumulação do capital. Os salários praticados no nordeste demonstram o oportunismo da empresa em se instalar em regiões mais carentes e sem histórico de engajamento sindical. As metas, porém, são as mesmas, independente do local onde está situada a empresa. Há previsão de abertura de novas unidades no nordeste. A questão salarial e a organização sindical parecem ser diferenciais

significativos para a opção pela abertura de unidades fora do sul e sudeste, regiões tradicionalmente ligadas a movimento populares e sindicais.

Assédio moral: quando o *controle* extrapola o limite ético? De que formação estamos falando?

Há um limite tênue entre a cobrança por metas e a prática do assédio moral no setor do *telemarketing*. Entendemos que o assédio moral deve ser compreendido no cenário laboral das empresas do setor, que se utilizam de procedimentos sistematizados que tolhem possibilidades de pensamento, ação, e dignidade do trabalhador nos postos de atendimento. Acreditamos que as empresas têm se utilizado de metas “assediadoras”, premiando gestores capazes de aumentar a produtividade a partir de estratégias controladoras cada vez mais invasivas.

Como tentativa de cooptar os trabalhadores a imergirem na lógica produtivista da empresa, são realizados processos seletivos internos para que os trabalhadores galguem postos superiores dentro da hierarquia da empresa. Esses processos seletivos, no depoimento dos trabalhadores participantes não são transparentes e, oferecem cargos de maior responsabilidade que pagam pouco a mais em relação ao posto que o trabalhador desempenha.

Uma outra estratégia de controle relatada no estudo realizado trata-se do fechamento de todo um setor (aproximadamente 300 pessoas), com a justificativa de que a equipe não conseguiu cumprir as metas requeridas. Tal fato teve um efeito exemplar na empresa, atuando simbólica e subjetivamente em toda a equipe da empresa, no sentido de reforçar a importância do cumprimento das metas e atrelando-a à manutenção na empresa. O controle, assim como a eficácia simbólica desses dispositivos atuam tanto individual como coletivamente, uma vez que o trabalhador é cobrado pela sua performance individual, mas também de sua equipe. O trabalhador vivencia essa cobrança de forma contraditória, pois, trabalha em baias (postos de atendimentos) que o esquadriham alijando-o do contato com o colega, mas ao mesmo tempo, participa de dinâmicas e atividades motivacionais com o intuito de criar, a partir de um discurso sem conflito, um sentimento de coletivo, em que equipes disputam com outras para demonstrar melhor performance.

Nesse sentido, qualquer evento que possa comprometer a produtividade ou quebrar o processo de produção é visto como entrave ao trabalho, sendo usado, inclusive

como motivo para demissão de funcionários. Os trabalhadores ouvidos relatam casos de supervisores que alertam seus subordinados de que estão “indo muito a médico”, se estão tomando remédio “de maluco”, ou questionando publicamente com o funcionário se seu atestado o permite ou não realizar determinada atividade. As metas têm se tornado cada vez mais duras e são o norte que “regulamentam” o trabalho do *telemarketing*, por isso é muito comum supervisores se descontrolarem e cobrar produtos aos berros de seus subordinados. Implementam a política do medo e da ameaça aos trabalhadores, visando o aumento de produtividade. Esse é o ambiente laboral que forma o trabalhador, em sua experiência de emprego: o jovem vive uma relação fragilizada com a empresa, que lhe ensina a superexploração do trabalhador como a ética válida para a busca pela produtividade e sua manutenção pelo poder.

O enfraquecimento dos laços entre trabalhadores e empregadores torna essa relação explosiva. Quando saem da empresa, os trabalhadores entram com processos jurídicos individuais, predominantemente de assédio moral. O grande descompasso que vemos nesse fenômeno é o fato de grande parte dos processos de assédio serem individuais, geralmente financiados de forma particular por cada trabalhador. A judicialização desse fenômeno é resultado do alto grau de individualismo vivenciado pelo trabalhador, na sociedade pós-moderna, aliado a um certo oportunismo de advogados e de trabalhadores que veem a possibilidade de ganhar dinheiro contra a empresa que lhe eliciou um processo de adoecimento. São poucos os sindicatos, ainda que movem ações coletivas, questionando práticas institucionalizadas da corporação.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), assédio moral é toda “conduta abusiva – gesto, palavra, escritos e comportamento – que, intencional e frequentemente, fira a dignidade e a integridade física ou psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. Segundo o Núcleo de Promoção da Igualdade de Oportunidade e de Combate à Discriminação no Trabalho, da Delegacia Regional do Trabalho de São Paulo (DRT/SP), 90% das denúncias recebidas relatam casos de assédio moral.

O discurso da superexploração é materializado quando ao trabalhador é recusada a possibilidade de ir ao banheiro por mais de 5 minutos durante seu expediente, quando lhe é oferecido um lanche de qualidade ruim, ou quando são tolhidos de se levantar em seu intervalo de pausa. Esses trabalhadores são constantemente chamados a justificarem seus tempos gastos para irem ao banheiro, numa situação assediadora que coloca em

cheque sua idoneidade. No refeitório e no banheiro é comum frases de impacto, indicando quantias que a empresa perde, a cada minuto de ociosidade do operador.

Essas formas de controle de tempo inserem esse setor no chamado Neotaylorismo, o que torna os *call centers*, organizações típicas da sociedade de informação, haja vista articularem flexibilidade e standardização de modo a otimizar ao máximo eventuais custos. Num nível mais amplo, o setor está diante de uma produção flexível que satisfaz a produção segmentada globalmente e estruturada em rede, mas no nível mais detalhista, a partir do olhar dos trabalhadores, há uma forte padronização de movimentos e procedimentos (“one best way”). A inclusão das tecnologias da informação insere esse novo Taylorismo em novos processos de gestão que demandam novos estudos, como o toyotismo, já citado.

A taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se pela necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que relaxem, mas principalmente que abandonem o fluxo informacional. Essa situação de constante vigília física de supervisores, câmeras e gravações de ligações torna as relações entre supervisores e operadores extremamente tensas para ambos os lados. Esse cenário deve ser compreendido como um grande facilitador de práticas assediadoras, e não deve culpabilizar individualmente o supervisor, assim como, em ações trabalhistas, não se deveria limitar a recompensar financeiramente o trabalhador. Experiências esparsas têm sido vivenciadas por sindicatos de *telemarketing* no Brasil que conseguem mover ações coletivas e embasadas em práticas assediadoras sistematizadas das grandes empresas, que usam essa estratégia como uma forma de aumentar a produtividade de seus funcionários. Reconhecer o assédio moral como um fenômeno que extrapola a culpabilização apenas aquele que assedia é um importante passo para o movimento dos trabalhadores dessa área. É necessário, portanto, mobilizar a categoria de trabalhadores a problematizar a questão, além de fomentar e embasar políticas públicas no sentido de assegurar suporte a esses trabalhadores. É necessária uma preocupação ético-política no sentido de impedir tais práticas violentas, que atuam na (de)formação da subjetividade desses jovens trabalhadores. Nesse sentido, mecanismos de regulamentação ou de vigilância em relação à hiper-acumulação de capital são necessários, no sentido de zelarmos pela formação ética desses jovens trabalhadores, recuperando valores como a solidariedade, lealdade, respeito às relações humanas. É importante um trabalho pedagógico efetivo contra a violência no trabalho e a banalização da injustiça social, resultado da tradição histórica brasileira de uma estrutura hierárquica,

com organizações assimétricas, autoritárias e despóticas, que evocam terreno propício para a perpetuação de relacionamentos injustos dentro e fora do mundo do trabalho.

Toda formação deve contemplar a autonomia e a liberdade do aprendente. Como isso é possível com o controle preciso da atuação do empregado? Tempo de atendimento, pausas, gravação de conversas, estatísticas de atendimento, controle do conteúdo geram estresse. Câmeras, relatórios, a disposição dos postos de atendimento (PA), o ambiente fechado dos galpões onde trabalham dão a medida de como o ambiente de trabalho induz o foco do trabalhador em atender de forma eficiente o cliente. Depoimentos coletados em nosso estudo retratam que os ambientes de trabalho são refrigerados, mas sem janela nem locais que possibilitem convívio entre os funcionários. A existência de painéis para controle de fila de clientes em espera, a sinalização de tempo de chamada, assim como a mudança de cores e símbolos nas telas dos computadores e câmeras filmando o processo de trabalho (kanban) são exemplos de como o excesso de controle induz a uma padronização de comportamentos previamente planejados pela gestão. Do mesmo modo, a linguagem, sempre gravada, é permeada por formas rígidas de direção do diálogo do atendimento, o que, segundo as empresas, se justifica para se chegar ao ponto de excelência que o cliente precisa, além de fornecer segurança às respostas oferecidas.

Apesar da intensa carga cognitiva requerida do trabalhador, o que causa problemas psicológicos/ psiquiátricos aos jovens trabalhadores, as empresas alegam que o setor de *telemarketing* é favorável ao país por gerar empregos em alta quantidade para jovens, favorecendo sua formação. Para os sindicatos, pelo contrário, tal trabalho teria compromisso apenas com a busca por um modo de trabalhar que otimizasse ao máximo o tempo, gerando o mínimo de retrabalho (rechamadas). Tal eficiência, porém, certificada pelas ISO's, parece excluir o bem estar e o cuidado com os trabalhadores responsáveis pela excelência do produto.

A impossibilidade de uso da inteligência astuciosa do trabalhador ou a tentativa de seu máximo controle tem afetado significativamente a saúde mental desses trabalhadores. Os depoimentos demonstram, assim como literatura atual sobre o tema, uma tendência ao desenvolvimento de neurastenias diversas, tentativa de suicídio, que vêm sendo custeadas individualmente e de forma privada, sem devido registro nos órgãos competentes. A *dinâmica do reconhecimento*, produtora de identidade, envolve o reconhecimento (olhar do outro) sobre o trabalho realizado (não sobre a pessoa), gerando significado em relação às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo (prazer), atribuindo sentido ao sofrimento (DEJOURS, 2004 *apud* SOBOLL 2008). Quando não

há reconhecimento pelas contribuições do trabalho realizado, a dinâmica fica paralisada e o sujeito é empurrado para descompensações psicopatológicas devido à “solidão alienante”. Soboll percebe que a superficialidade dos vínculos, devido à competitividade exagerada, alimenta a paralisação da dinâmica. E, para agravar a situação, a identidade do sujeito se estilhaça ao receber da única via de reconhecimento que lhe resta, seus superiores, julgamentos negativos ou exposições humilhantes, que são acompanhadas de sentimentos de vergonha, culpa e medo. Portanto, a crise de identidade causada tanto pelo assédio moral institucionalizado, são geradoras de descompensações psíquicas (SOBOLL, 2008) as mais diversas.

O fenômeno é difuso, todos os empregados são vítimas. Não é possível eliminar esse tipo de assédio alterando os prepostos da relação, é necessário mudar a *organização do trabalho*, que está doente. Trata-se de uma ética do assédio, em que o operador de *telemarketing* deve insistir e vender produtos de forma assediadora; o trabalho é organizado de modo a cansar o consumidor para que ele desista, por exemplo, de cancelar serviços, então o atendente acaba sendo vítima também do assédio e agressões de consumidores que descarregam neles suas insatisfações com a prestadora de serviço. Da mesma forma, a estratégia de vendas é feita de tal modo que o cliente que quer cancelar produtos seja afastado dos clientes que querem comprar novos serviços. Nesse sentido, a reação do cliente frente a essa venda “forçada” recai sobre o operador, que nem sempre concorda com as diretrizes e exigências técnicas que lhes são atribuídas. Esse trabalhador, portanto, sofre pressão psicológica não apenas por parte da organização, mas também pelos clientes.

A saúde dos trabalhadores jovens

Para Braga (2012) o adoecimento no setor decorre de uma combinação de fatores, são elas: treinamento inadequado, estresse decorrente das metas, negligência com ergonomia e temperatura do ambiente de trabalho, exíguos intervalos durante a jornada, folgas insuficientes, forte taxa de enquadramento do teleoperador e intensificação do ritmo de trabalho devido ao permanente processo de inovação tecnológica.

É preciso rever o nexos técnico epidemiológico relativo ao setor, pois atualmente apenas lesões por esforço repetitivo (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (Dort) são reconhecidos como doenças ocupacionais do setor. Outras ocorrências

frequentes e graves, como disfonia vocal e perda auditiva, doença de Meniere⁵, quadros depressivos e infecções urinárias, obesidade, calos vocais e descontrole hipertensivo não têm nexos estabelecidos com o ramo. Com isso, o custo com os afastamentos é todo financiado pela Previdência Social e conseqüentemente pelo contribuinte. Levando-se em conta que no setor de *telemarketing*, grande parte da faixa etária dos trabalhadores é de jovens, sobrecarregar a previdência social com afastamentos por saúde traz um problema não só de saúde pública, mas também de política previdenciária.

No que tange ao efeito do assédio sobre os trabalhadores, temos algumas considerações baseadas no material empírico coletado. Há incidência de síndrome do pânico e outros transtornos mentais cujo nexo causal é muito subjetivo e difícil de ser identificado. É preocupante jovens em formação estarem se afastando de seus trabalhos, com doenças que são geralmente irreversíveis: preocupação que deve mobilizar políticas públicas sociais e do trabalho para a juventude. O jovem trabalhador que está se afastando da atividade com doenças como LER/ DORT ou outras, nem sempre recebe a assistência médica e financeira que a empresa deveria lhes dar. Esses trabalhadores deverão trabalhar em outros setores já limitados física ou psicologicamente. O trabalho, principalmente em regiões como o nordeste tem chegado com o discurso de oportunizar renda e garantir circulação de capitais e melhoria do consumo dessas populações, porém, tem apresentado um custo social e de saúde pública que poderá significar grandes problemas no futuro. As classes mais baixas, universitários e os trabalhadores marginalizados de outros setores estão entrando no *telemarketing* e como num ciclo vicioso, saem doentes e limitados para exercerem outras atividades.

A violência no trabalho tende a desencadear ansiedade e a vítima se coloca em atitude defensiva, de hipervigilância, por ter a sensação de ameaça. Surgem, então, sentimentos de fracasso, de impotência, de baixa autoestima e de humilhação. Tais marcas são preocupantes tendo em vista os trabalhadores se tratarem de jovens no primeiro emprego. O jovem da geração Y, acostumado à exposição de sua intimidade, agora, fragilizado, vê sua intimidade agredida e exposta. Caso o trabalhador não tenha o apoio de sindicatos ou associações de categoria, perde-se a oportunidade de problematizar a questão a partir da realidade laboral vigente.

Juventude e a formação no trabalho no telemarketing: considerações finais

⁵ Crises de vertigem repentinas associadas a zumbidos, nos ouvidos e surdez progressiva.

Os jovens trabalhadores não tem no flexi-tempo⁶ a centralidade de suas vidas, mas usam esse trabalho para viabilizarem gastos, sejam eles, de subsistência ou de consumo. Levando em conta que na cidade estudada boa parte dos jovens são estudantes universitários, vemos que a fraca ligação entre trabalhador e empresa torna esses trabalhadores “protegidos parcialmente” dos transtornos decorrentes da atividade, minimizando sequelas da precarização do trabalho em sua subjetividade. Por outro lado, percebemos que as pessoas que dependem desse emprego, muitas vezes como única fonte de renda familiar, possuem uma resiliência maior pela atividade. Atuando há muitos anos nesse trabalho, as doenças se acentuam, afetando diferentes aspectos da vida do trabalhador.

A financeirização do trabalho torna-o norteado pela instabilidade do mercado, e vê no produtivismo a prioridade máxima. No caso do setor de serviços, essa realidade se mostra ainda mais delicada, pois os trabalhadores lidam com uma atividade mais vulnerável, flexível e sujeita à ilegitimidade e instabilidade do mercado. Nesse setor, porém, a precariedade ocorre de forma ainda mais explícita. A partir das relações estabelecidas nessas empresas relatadas, o jovem é inserido em uma ética corroída, descompromissada com o outro e com o lugar social que ocupa. (HELOANI, 2013) Esse é o tratamento que a corporação que confere. Esse modo de se relacionar com os trabalhadores é inseparável de um modo específico de viver, pensar e sentir a vida, em que o risco é parte constitutiva das relações sociais, e uma realidade para esses jovens, considerados da “geração Y”. Para essa geração, por ter nascido num mundo totalmente informatizado, flexível e instável, é necessário provar seu valor e capacidade produtiva, mesmo que isso signifique competição exacerbada, constante e extenuante. Pelos depoimentos, percebemos que as relações sociais entre os jovens trabalhadores amenizam significativamente as relações perniciosas de trabalho, principalmente nos primeiros meses de trabalho. Nesse sentido, a corporação consegue extrair o máximo de sobretrabalho do trabalhador.

A ampliação do individualismo e de práticas privatizantes na sociedade também é um dos entraves para que esses trabalhadores se mobilizem em prol de interesses da categoria profissional. Com os sindicatos cada vez mais cindidos, há uma dificuldade de se reconhecer o assédio como uma prática sistematizada pelas corporações. O que temos presenciado com mais frequência são processos trabalhistas que venceram a partir de

⁶ Terminologia para se referir a trabalhos de meio período, cujas remunerações estão abaixo da jornada integral, além de serem vínculos mais instáveis.

iniciativas privadas, mas sem que necessariamente uma mobilização de classe seja feita, no sentido de denunciar o assédio sistematizado dessas corporações. Sem esse reconhecimento, há uma maior dificuldade na construção de políticas públicas que garantam um mínimo de seguridade social ao trabalhador jovem do setor de serviços.

A fragmentação dos sindicatos também denuncia um processo de formação de subjetividade em que a violência cotidiana no trabalho provoca o assujeitamento do indivíduo às tentativas de cooptação e neutralização do movimento dos trabalhadores. Essa prática tem como consequência o aumento de suicídios, criminalidade, delinquência, uso de drogas, alcoolismo. Em que pese isso, acreditamos que mesmo com as tentativas do sistema de esquadrihar e disciplinar os trabalhadores, ainda há microresistências significativas, o que chamaremos de “micropolítica dos jeitinhos”, gambiarras e outras transgressões necessárias que permitem aos trabalhadores continuar trabalhando e lutando pela vida. Percebemos nos depoimentos a necessidade premente dos trabalhadores de se relacionar com os colegas, de usar sua inteligência e criatividade para a atividade que desempenham, ainda mais em se tratando de jovens em formação.

Literaturas da área demonstram uma distância muito grande entre a versão oficial das empresas e a dos trabalhadores a respeito do caráter formativo desse trabalho para o jovem. Enquanto para a primeira a oportunidade de primeiro emprego deve ser vista como um investimento na formação dos jovens, o que percebemos no depoimento dos trabalhadores nos leva a pensar em uma (de)formação no que tange à formação ética dessa nova geração de trabalhadores precarizados. Apropriando-se do discurso motivacional e da performance, a empresa convence os jovens, nos seus primeiros meses de trabalho, que é vencedor aquele que atinge as metas. Nesse sentido, brindes e outros agrados, nos primeiros meses de trabalho ainda são atrativos que prometem a felicidade para todos. Há uma falsa lógica de reconhecimento e legitimação da importância do trabalho que o operador desempenha. Com o tempo, fica claro para o trabalhador que tais prêmios não contemplam todos que investem o máximo de si. Claramente a formação que se institui nesse processo é a formação para a nova ética do trabalho: instável, ilegível, sem rotina e que se reengenha cada vez mais rapidamente.

A alta exigência de investimento cognitivo e afetivo deste trabalho nos faz perceber que há uma valorização do conhecimento vivo, incorporado e mobilizado pelos trabalhadores, em relação aos saberes formalizados, expropriados e incorporados no capital fixo e na organização da empresa (HELOANI, 2013)

Apesar da fragilização e da cisão dos movimentos dos trabalhadores em sindicatos cada vez mais específicos, especialistas em Trabalho apontam para a necessidade de buscar meios de se contrapor ao capital através de associações coletivas. Um grande vácuo geracional caracteriza uma falta de articulação coletiva dos jovens, no sentido de se engajar por causas em comum. Mas a literatura mostra que em grandes centros, os movimentos sociais são mais articulados e têm instituído práticas reivindicatórias contra os baixos salários, maus tratos, excesso de controle, má qualidade dos lanches, o que mostra que é possível alguma resistência e imposição por parte dos trabalhadores de mínimas condições de respeito nas relações de trabalho. Donde concluímos que a chave de esperança da formação no trabalho para o jovem é da experiência e formação coletiva/ política.

Referências:

- ALVES, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo : Boitempo, 1999.
- BRAGA, R. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo, 2012.
- HELOANI, J.R. In: NAVARRO, V.& LOURENÇO, E.A. O avesso do trabalho III: Saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras expressões, 2013.
- KOVACS, I. & CASTILLO, J. *Novos modelos de produção*. Oeiras: Celta, 1998.
- LE GUILLANT. A neurose das telefonistas. IN: Lima, M. E. A. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho . In Jacques M. G. & Codo, W. (Orgs.), *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MARINHO-SILVA, A; ASSUNÇÃO, A. A. Negociaciones sociales para mejorías en las condiciones de trabajo en ‘telemarketing’: las discrepancias entre las actitudes de las empresas y la realidad del trabajo. *Interface - Comunic., Saúde, Educ.*, v.9, n.18, p.553-70, set/dez 2005.
- MAIA, A.A.R.M.& MANCEBO, D. Juventude, trabalho e projetos de vida: ninguém pode ficar parado. *Psicol. cienc. prof.* [online]. 2010, vol.30, n.2, pp. 376-389.
- NOGUEIRA, C.A. *O trabalho duplicado*. São Paulo: Expressão Popular, 2011.
- MOCELIN, D.G. & SILVA, L.F.S.C da. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. *Cad. CRH*[online]. 2008, vol.21, n.53 [cited 2015-06-07], pp. 361-383 .
- POCHMANN, M. *A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro*. 2.ed. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.
- SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SOBOLL, L. A. P. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo : Casa do Psicólogo, 2008.
- SPOSITO, Marília. Trajetórias na constituição de políticas públicas de juventude no Brasil. In: FREITAS, M.V. de; PAPA, F.deC. *Políticas Públicas: juventude em pauta*. São Paulo: Cortez,Ação Educativa Assessoria-Pesquisa e Informação, Fundação Friedrich Ebert,2008.