



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ADNA OIRIDEIA RABELO DOS SANTOS

CALL CENTER E AS INTERFACES IDENTIDADE E TRABALHO

FORTALEZA

2011

ADNA OIRIDEIA RABELO DOS SANTOS

CALL CENTER E AS INTERFACES IDENTIDADE E TRABALHO

Trabalho apresentado na defesa da tese, do curso de Doutorado em Educação do Departamento de Educação (Programa de Pós-graduação) da Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Hildemar Luiz Rech

FORTALEZA
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Ciências Humanas

-
- S233c Santos, Adna Oirideia Rabelo dos.
Call center e as interfaces identidade e trabalho / Adna Oirideia Rabelo dos Santos. – 2011.
113 f. , enc. ; 30 cm.
- Tese (doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Fortaleza, 2011.
Área de Concentração: Filosofia e sociologia da educação.
Orientação: Prof. Dr. Hildemar Luiz Rech.
1. Agentes de centros de atendimento ao cliente – Fortaleza(CE) – Atitudes. 2. Agentes de centros de atendimento ao cliente – Fortaleza(CE) – Condições sociais. 3. Identidade social – Fortaleza(CE).
4. Trabalho – Aspectos sociais – Fortaleza(CE). I. Título.

CDD 305.9658872098131

CALL CENTER E AS INTERFACES IDENTIDADE E TRABALHO

Aprovada em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hildemar Luiz Rech (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Josep Maria Blanch (co-orientador)
Univesitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Prof. Dr. Erasmo Ruiz Miessa
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Prof. Dr. Cássio Adriano Braz Aquino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Enéas Arrais Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho:

À minha família
A todos os atendentes

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Hildemar Luiz Rech, meu orientador, pelo apoio e pelo otimismo transmitidos.

Ao Prof. Dr. Josep Maria Blanch, que possibilitou que minha estadia em Barcelona superasse qualquer expectativa.

Aos atendentes, autores de depoimentos contundentes, que buscam construir uma biografia mesmo diante de um trabalho que lhes faça pouco ou nenhum sentido.

Aos professores Erasmo Ruiz Miessa, Cássio Aquino Braz Aquino e Enéas Arrais Neto pelas contribuições inestimáveis ao meu projeto.

Aos amigos conhecidos em Barcelona, em especial, a Luz Anaya.

Aos amigos que me apoiaram nesses últimos quatro anos.

À Pandora pela companhia diária.

À CAPES-DS e CNPQ pelo apoio financeiro, sem o qual este estudo não teria sido possível.

RESUMO

Esta tese é continuidade do percurso durante o Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, quando foi realizada uma pesquisa sobre a problemática da LER/DORT¹ no *call center* que resultou na dissertação da pesquisadora, cujo título é “O trabalho do atendente de *call center* – adoecimento por LER/DORT e descartabilidade”. Durante o percurso da dissertação a questão da identidade chamou a atenção. O trabalho realizado era considerado como “trampolim” enquanto terminavam o ensino superior, já que, muitos findam por não concluírem o ensino superior e, diante dessa realidade, resta continuar como atendente ou buscar outra ocupação que não exija a formação superior. O objetivo desta tese é, portanto, compreender como os atendentes constroem uma identidade laboral/profissional a partir de um trabalho precário, fragmentado, rotinizado. Para alcançar esse objetivo maior, será relevante considerar o processo de formação do atendente, ou seja, apreender os processos de aprendizagens que ocorrem no *call center* e como o trabalho reforça essas aprendizagens. A tese está dividida em três grandes blocos, sendo o primeiro o quadro teórico que irá explorar o contexto histórico do *call center* e as mudanças laborais, a formação humana e a identidade. Em seguida, os procedimentos metodológicos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo a entrevista semi-estruturada o instrumento de coleta de dados predominante e análise de conteúdo temática a ferramenta que possibilitou a análise. E por fim, um conjunto de dados que foram discutidos. Os atendentes identificam que não se pode pensar numa carreira no *call center*, mas que, apesar disso, podem adquirir uma “preparação” para o mercado laboral e tal fato é visto como positivo. Dentre os elementos que colaboram na construção da identidade, é possível destacar as aprendizagens adquiridas e o consumo como dimensões que ajudam a organizar um sentido biográfico porque esses aspectos não fazem parte do exercício intrínseco ao trabalho, mas de alguma maneira o atendente leva consigo: a “preparação” para o mercado e o estilo de vida artificialmente criado por meio da aquisição de bens e produtos que oferecem certo sentido e também ajudam a mantê-lo trabalhando. O atendente constrói uma identidade provisória, sendo que as aprendizagens adquiridas no trabalho contribuem para uma organização de uma postura profissional dentro dos moldes da superficialidade, da adaptação e da readaptação aos diferentes contextos, da persuasão e da capacidade de negociar que estão bem antenados com os valores da modernidade tardia que é marcada pelas estratégias de enfrentamento individuais, pela efemeridade e pela provisoriedade.

¹ Lesão por Esforço Repetitivo/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho.

RESUMEN

Esta tesis es la continuidad del camino durante la Maestría en Psicología en la Universidad Federal de Ceará, cuando fue realizada una búsqueda sobre el problema de la LER/DORT [1] en el centro de atención telefónica que dio lugar a la tesis de la investigadora, titulado "El trabajo de recepcionista centro de llamadas - enfermedad de LER/DORT y desechabilidad". Durante el hacer de del trabajo la cuestión de la identidad me llamó la atención. La obra fue considerada como un "trampolín", en cuanto terminaba la enseñanza superior, ya que muchos dejan por no haber terminado la educación superior y, dada esta realidad, ven como salida trabajar como recepcionista del centro de llamadas o buscar otra ocupación que no requiere la educación superior. Por tanto, el objetivo de esta tesis es comprender cómo los asistentes a construir una identidad laboral / profesional de un precario, fragmentado y rutinario trabajo. Para lograr este importante objetivo, será importante tener en cuenta el proceso de formación de la operadora, o para comprender los procesos de aprendizaje que se producen en el centro de llamadas y cómo el trabajo mejora su aprendizaje. La tesis se estructura en tres grandes bloques, el primero es el marco teórico que explorará el contexto histórico del centro de llamadas y los cambios industriales, el desarrollo humano y la identidad. En segundo lugar, los procedimientos metodológicos. Se trata de una investigación cualitativa, con el instrumento de entrevista semi-estructurada para recopilar datos y predominante temática, herramienta de análisis de contenido que permitió el análisis. Por último, un conjunto de datos que se han discutido. Identificar los empleados que no pueden pensar en una carrera en el centro de llamadas, pero que sin embargo pueden adquirir una "preparación" para el mercado laboral, y este hecho es visto como positivo. Entre los elementos que colaboran en la construcción de la identidad, es posible destacar las lecciones aprendidas y el consumo como dimensiones que ayudan a organizar un sentido biográfico porque estos aspectos no son parte del ejercicio intrínseco al trabajo, pero de alguna manera el operador lleva: un "preparación" para el mercado y la forma de vida creada artificialmente a través de la adquisición de bienes y productos que ofrecen un sentido y también ayudan a mantener el sistema funcionando. La operadora construye una identidad provisional, y las habilidades adquiridas en el trabajo contribuyen a una organización en una actitud profesional a lo largo de las líneas de la superficialidad, la adaptación y la readaptación a diferentes contextos, la persuasión y la capacidad de negociación que están bien adaptados a los valores de la modernidad tardía está marcado por las estrategias de afrontamiento individuales, lo efímero y temporal.

[1] Lesiones por esfuerzo repetitivo / Enfermedades Musculoesqueléticas Relacionadas con el Trabajo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. QUADRO TEÓRICO	15
1.1 <i>CALL CENTER</i> : seu contexto histórico e as transformações no mundo do trabalho	15
1.2 SITUANDO O CALL CENTER NA ESPANHA	20
2 FORMAÇÃO HUMANA : o que se aprende no <i>call center</i> ?	23
3 IDENTIDADE : considerações sobre o conceito	31
3.1 IDENTIDADES?	37
3.2. ALGUNS ELEMENTOS PARA SE PENSAR A QUESTÃO DA IDENTIDADE DO ATENDENTE DE CALL CENTER	44
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
5. ANÁLISE DOS DADOS	56
5. 1 DO TRABALHO PRECÁRIO, INSTÁVEL, PARCIAL E FRAGMENTADO: POSSIBILIDADES E LIMITES DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL	57
5.2 O QUE LEVO DO TRABALHO?	63
5.3 O QUE É VIVIDO PARA ALÉM DO TRABALHO?	75
5.3.1 Tudo no mais : o tempo vivido intensamente	81
5.3.2 Se posso organizar minhas férias [dias livres] durante todo o ano. E horas corridas. Tenho os requisitos mínimos que me motivam para o trabalho.	84
5.4 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO	87
5. 5 Anexo II da NR-17 e Lei do SAC	90
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXO	110

INTRODUÇÃO

1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA, OS OBJETIVOS E A JUSTIFICATIVA

Esta tese é continuidade do percurso durante o Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, quando foi realizada uma pesquisa sobre a problemática da LER/DORT² no *call center* que resultou na dissertação da pesquisadora, cujo título é “O trabalho do atendente de *call center* – adoecimento por LER/DORT e descartabilidade”. O estudo foi realizado em uma empresa de telefonia celular em Fortaleza/CE e, no decorrer da pesquisa, foi possível observar como as mudanças no mundo do trabalho afetam a vida do atendente³ por meio do processo de intensificação do trabalho. Este processo contribui para o adoecimento por LER/DORT e traz, como consequência, uma maior vulnerabilidade, por comprometer parte de sua capacidade de trabalho, evidenciando, assim, a “sanha” do capital em auferir mais lucros às custas da não preservação da saúde de seus trabalhadores. Tornou-se evidente que esses atendentes estão submetidos a um extremo processo de vulnerabilidade e descartabilidade⁴.

Durante o percurso da dissertação a questão da identidade chamou a atenção. Ao longo das entrevistas realizadas com os atendentes de *call center*, observei que a forma como eles se percebiam era “intrigante”. Aproximadamente 70% eram universitários e se denominavam como estudantes. O fato de estarem trabalhando não os fazia se reconhecerem como trabalhadores de *call center*, pelo menos não na maioria das falas. O trabalho realizado era considerado como “trampolim” enquanto terminavam o ensino superior. Ocorre que, muitos findam por não concluírem o ensino superior e, diante dessa realidade, resta continuar como atendente ou buscar outra ocupação que não exija a formação superior. Todo esse

² Lesão por Esforço Repetitivo/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho.

³ Nome utilizado para o trabalhador de *call center*, também conhecido como teleatendente, atendente de *telemarketing* ou operador de *telemarketing*. Os termos serão utilizados sem distinção.

⁴ O termo vulnerabilidade será utilizado no sentido de que o trabalhador diante de algumas situações, como é o adoecimento por LER/DORT, apresenta dificuldade tanto em permanecer em seu posto atual quanto em conseguir um outro emprego, dada as limitações impostas pela doença. Já o termo descartabilidade refere-se ao processo pelo qual o trabalhador é facilmente demitido ou posto em funções pouco úteis, como é o caso de atendentes lesionados que podem permanecer na empresa por um período de doze meses em detrimento da legislação vigente. Sobre essa questão consultar Santos (2006).

quadro despertou interesse considerando que o trabalho, apesar de tantas mudanças, continua servindo como um marco que colabora na estruturação do indivíduo enquanto ser social. Diante dessa problemática vivida pelos atendentes, lanço a pergunta: de que modo este trabalho contribui para a construção da identidade profissional desses indivíduos? Partindo dessa questão, seguem outras: como se dá o processo de treinamento/formação do atendente? Que aprendizados o trabalho do atendente constrói? Que tipo de aprendizagem o trabalho reforça? Os aprendizados construídos no trabalho lhe permitem se reconhecer como atendente? O que é possível levar em termos de formação para futuras experiências de trabalho? Esse conjunto de questões, que foram surgindo ao longo da reformulação do projeto, permitiram perceber a necessidade de conceituar e contextualizar o trabalho do atendente, de construir uma articulação entre trabalho, formação humana e identidade.

A concepção de trabalho adotada deve ser compreendida em sua dimensão mais recente, ou seja, será mais fortemente considerada a perspectiva configurada nos últimos séculos com o advento do capitalismo industrial e a emergência da sociedade do trabalho. A formação humana não pode ser desvinculada da concepção de trabalho, uma vez que é inerente ao trabalhador aprender a sê-lo, ou seja, a dimensão ontológica do trabalho sempre tomou esses dois conceitos como inseparáveis e até hoje continua sendo, porém com a industrialização e com o incremento de novos modelos de produção, os conceitos trabalho e formação humana ganharam contornos específicos e é sobre isso que se buscará evidenciar. Ao abordar o aspecto formação humana, a aprendizagem, a qualificação e a noção de competência entrarão em debate para ajudar a situar sua articulação com o trabalho e suas transformações atuais assim como os elementos envolvidos na construção da identidade. O conceito de identidade será tomado como um processo em andamento, que não está fechado em si mesmo. Deve também ser compreendido em termos estratégicos e posicionais, visto que não toma o “núcleo estável do eu” sem qualquer mudança do início ao fim (HALL, 2008, p. 108). Sendo importante entender que são produzidas em “locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas específicas, por estratégias e iniciativas específicas” (HALL, 2008, p. 109).

O objetivo desta tese é, portanto, compreender como os atendentes constroem uma identidade laboral/profissional a partir de um trabalho precário, fragmentado, rotinizado. Para alcançar esse objetivo maior, será relevante considerar o processo de formação do atendente, ou seja, apreender os processos de aprendizagens que ocorrem no *call center* e como o trabalho reforça essas aprendizagens. Além disso, compreender se essas aprendizagens permitem o reconhecimento desse sujeito enquanto atendente e se é possível levar essas aprendizagens para outras experiências de trabalho.

Torna-se relevante situar como os estudos atuais vêm abordando o trabalho do atendente e o trabalho no *call center*. Destaco que, a escolha de estudá-lo se deve ao fato de que na dissertação foi construído um campo de pesquisa que permite uma maior aproximação com os sujeitos envolvidos e, principalmente, pelo fato do *call center* representar de forma emblemática o setor de serviços em todas suas mudanças e vicissitudes.

O *call center* tem sido alvo de muitos estudos enfocando aspectos relativos aos fatores de estresse (GLINA e ROCHA, 2003) que apontam a própria organização do trabalho, em sua repetitividade monótona, cobrança por metas e ausências de pausas regulares, como principal fator gerador de estresse entre seus atendentes. Existem também pesquisas que mostram como os mecanismos de controle adotados nas centrais de atendimento são articulados com o aparecimento de diversos sintomas, como a fadiga, o cansaço, a irritabilidade e doenças ocupacionais como a LER/DORT, a depressão etc. Esses mecanismos de controle incidem principalmente no conteúdo da tarefa, no tempo de atendimento e no volume de serviços realizados (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004). No estudo de Fernandes, Di Pace e Passos (2002) também há referências à organização e às condições de trabalho como fatores contributivos para o aparecimento de distúrbios psíquicos entre os atendentes de *call center*.

Nas pesquisas realizadas por Santos (1999) e Silva (2005), os autores buscaram entender como o trabalho desenvolvido nas centrais de atendimento é gerador de inúmeros problemas de saúde, como a LER/DORT. Silva (2005) aborda mais especificamente como se dá o embate entre as empresas de *call center*, o Ministério Público do Trabalho e o Sindicato no tocante a regulamentação das pausas durante o atendimento. Delatim (2009), Silva (2004b) e Mocelin e Silva (2008) abordaram a questão da qualificação do contexto do *call center*,

apresentando como cenário, sobretudo, as mudanças nos processos de gestão do trabalho. As pesquisas referidas situam a questão das transformações nos processos de trabalho e a organização vigente, sendo que a maioria estabelece relações entre as mudanças e a debilitação da saúde do trabalhador.

Já o estudo realizado por Silva (2008) pontua a necessidade das pesquisas considerarem a heterogeneidade do *call center*, ou seja, que é possível encontrar uma variedade de formatos existentes em razão da atividade econômica, da natureza das operações, do segmento do mercado atendido, do tamanho da empresa, da complexidade e do ciclo de trabalho, entre dentre outros fatores. No entanto, apesar da diversidade cada vez mais crescente no setor, alguns elementos continuam, presentes no todo tais como: a intensificação do ritmo de trabalho, a ausência de autonomia do trabalhador e a busca pela redução de custos. (SILVA, 2008).

O trabalho desenvolvido pelas telefonistas despertou interesse em vários estudiosos, entre eles destacam-se Le Guillant et al (1984), o qual desenvolveu sua pesquisa em meados da década de 1950 e Dejours (1992), na década de 1980, ambos abordando o sofrimento psíquico. Caminhando noutra direção, Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995) investigaram sobre a questão da identidade da telefonista na metade da década de 1980. Os autores discutem o trabalho realizado pela telefonista e sua importância na captação de lucros para a empresa, assim como os elementos que colaboram para a construção de sua identidade a partir do trabalho. Para eles, o “ser” telefonista era presente mesmo fora do trabalho, ou seja, em seu modo de falar, sentir e amar (BORSOI; RUIZ; SAMAPAI, 1995). Guardando as devidas proporções e fazendo uma atualização desse tipo de trabalho é possível perceber que o trabalho do atendente é similar ao que era desenvolvido pela telefonista, sendo que o atendente tem sido submetido a uma maior intensificação no ritmo da produção em virtude da interface das telecomunicações com a informática, inexistente na época das telefonistas.

Assim como o trabalho realizado pela telefonista estimulou o desenvolvimento de diversos estudos, o *call center* hoje também tem mobilizado pesquisadores (SILVA, 2008; ROSENFELD, 2008; SANTOS, 2006; SILVA, 2004a e GLINA e ROCHA, 2003), por já ter surgido em meio a todas essas mudanças nos processos de trabalho e refletir em alguma

medida todo esse processo de metamorfoses laborais. Investigar essa questão pode fomentar novos olhares sobre as mudanças no mundo do trabalho assim como possibilitar uma maior visibilidade social acerca dos problemas enfrentados por esses trabalhadores.

A tese está dividida em três grandes blocos, sendo o primeiro o quadro teórico que irá explorar o contexto histórico do *call center* e as mudanças laborais, a formação humana e a identidade. Aqui serão apresentados e discutidos as proposições teórico-filosóficas adotadas buscando estabelecer uma articulação entre os três sub-tópicos. Posteriormente, se seguirá os procedimentos metodológicos que abordam como o trabalho foi sendo pensado e feito ao longo dos quatro anos, e em especial, no último ano e meio, período em que foram realizadas a coleta de dados, a análise e em meio a isso, o estágio doutoral realizado em Barcelona. E por fim, a análise de dados que explorou alguns núcleos identificados como mais importantes na interface identidade e trabalho no *call center*. É preciso alertar para o fato de que, por razões de melhor organização do estudo, preferi discutir a dimensão da temporalidade no tópico O que é vivido para além do trabalho? juntamente com a análise de dados.

1. QUADRO TEÓRICO

1.1 CALL CENTER: SEU CONTEXTO HISTÓRICO E AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

O *call center* é um dos setores que mais cresce no Brasil e no mundo, empregando cada vez mais jovens em busca de seu primeiro emprego (SILVA, 2004). Para se ter idéia da magnitude de seu crescimento, é possível citar alguns números. Segundo dados da *Associação Brasileira de Telemarketing* (ABT), as empresas de *call centers* empregavam, ao final de 2006, aproximadamente 675 mil trabalhadores no Brasil. Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego indicam que eram 241 mil empregos formais, em 2005, com crescimento superior a 90% em relação a 2003, quando foram contabilizados 125 mil empregos (MOCELIM e SILVA, 2008).

Segundo o site portalcallcenter (2011), uma das empresas em que foi realizada a pesquisa, que é a maior no setor no Brasil, tem em seu quadro funcional um total de mais de 65.000 atendentes entre suas 30 centrais de atendimento. A empresa vem buscando também a expansão de seus negócios nos países vizinhos ao adquirir a Allus, que é atuante em alguns países de língua hispânica na América do Sul, Estados Unidos e Espanha, obtendo assim um espaço privilegiado no setor no mercado internacional.

No Brasil, o crescimento do *call center* é ainda ascendente, o mesmo se pode dizer de países como a Índia e África do Sul que segundo os autores Gião e Júnior (2009) apresentam uma série de atrativos para as empresas oriundas dos Estados Unidos e alguns países da Europa desenvolveram suas atividades de negócios a partir de países emergentes. Ainda de acordo com os autores, o que pode ser considerado um corte de empregos em países desenvolvidos é uma oportunidade para as economias emergentes, uma vez que a mão de obra é barata e a qualificação é adequada para as atividades realizadas, sendo que, a Índia obtém maiores índices nesses dois itens em relação ao Brasil e a África do Sul. Outro dado interessante encontrado nesse estudo comparativo é que a Índia segue confirmando sua

tendência em atender o mercado internacional, enquanto que Brasil e África do Sul atendem o mercado nacional de maneira majoritária (GIAO e JUNIOR, 2009).

Dados econômicos a parte, a força de trabalho empregada no *call center* é predominantemente feminina, sendo que existem algumas pesquisas (GLINA e ROCHA, 2003; SANTOS, 2006) que indicam que em torno de 70% é composta por mulheres. É também um setor que emprega em sua maioria jovens entre 18 e 25 anos (GLINA e ROCHA, 2003; SANTOS, 2006; NOGUEIRA, 2006). Na pesquisa realizada por Santos (2006) verificou-se a preferência pela contratação de pessoas que estejam cursando o ensino superior, chegando a um percentual de 68% do total de atendentes da empresa pesquisada. Noutro estudo realizado com teleatendentes, por Fernandes, Di Pace e Passos (2002), esse percentual é inferior, porém significativo, chegando 32,4% entre aqueles que estavam cursando ensino superior e aqueles que já haviam concluído o curso.

De acordo com Bagnara (2000), o surgimento do *call center* ocorreu no final da década de 1960 nos Estados Unidos e esteve associado a uma mudança de comportamento das pessoas que já davam preferência, nesse período, por um atendimento personalizado⁵ para produtos e serviços em detrimento da massificação do mercado. Esta mudança no comportamento do consumidor estava em consonância com as transformações no mercado globalizado e com o novo modelo de produção, ou seja, no modelo Fordista, valorizava-se fundamentalmente a quantidade. Já no novo modelo denominado toyotismo⁶, criado no Japão, ao final da década de 1960 e início da década seguinte, passou-se a valorizar a diversidade e a sua qualidade, o que, certamente, pede atendimento personalizado. A alteração nas atitudes dos consumidores levou a modificações de demandas em *call centers* através da busca de suporte ao longo da vida útil do produto adquirido (SANTOS, 2006).

Desse modo, o surgimento e a expansão dos *call centers* estiveram associadas à exigência de diversificação e de qualidade de produção, ao aumento da produtividade, com a inserção cada vez maior de máquinas e de equipamentos de última geração aliada a uma política de minimização dos custos de produção. As consequências dessas implementações

⁵ O uso do termo personalizado refere-se ao fato de que o consumidor a partir do surgimento do *call center* poderia acompanhar a vida útil do produto adquirido e levantar as expectativas e o nível de satisfação do cliente.

⁶ Sobre toyotismo, ou o “modelo japonês”, ver Druck (1999) e Antunes (1999).

colaboram para as transformações no mundo do trabalho que, entre outras coisas, estão na base do crescimento do setor de serviços. A flexibilização das leis trabalhistas, a terceirização da mão de obra e a fragilização da força sindical são parte desse conjunto de mudanças. Tendo em vista esse panorama, faz-se necessário explicar, mesmo que sucintamente, esse contexto de mudanças considerando que o *call center* será o cenário privilegiado desse estudo.

De acordo com Antunes (2003), o binômio taylorista/fordista dominou praticamente o sistema de produção e seu respectivo sistema de trabalho na grande indústria durante todo o século passado. Seu sistema se baseia na produção em massa de mercadorias que se estrutura a partir de uma produção mais homogeneizada e verticalizada. Outra característica marcante do taylorista/fordista é a racionalização ao extremo das operações realizadas pelos trabalhadores e o combate ao “desperdício” na produção, reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho, objetivando a intensificação das formas de exploração.

Druck (1999) nos adverte que o fordismo enquanto novo padrão de gestão do trabalho e de sociedade é caracterizado pelo modelo de industrialização e de consumo em massa, pela “inclusão” dos trabalhadores, dentre outros. Sendo que essa inclusão, segundo a autora “era obtida através da neutralização da resistência (...) e da ‘persuasão’, sustentada essencialmente através na nova forma remuneração e de benefícios” (1999, p. 7). A autora chama a atenção para o fato de que o fordismo, pelo menos nos Estados Unidos e boa parte da Europa, se desenvolveu em meio a um contexto histórico marcado pelo crescimento econômico e pela capacidade dos sindicatos de barganhar a incorporação dos ganhos auferidos por esse crescimento nos salários dos trabalhadores.

No entanto, os primeiros sinais de crise não tardaram a vir. Nos Estados Unidos, ao final da década de 1960 deu-se início a queda da produtividade em decorrência, dentre outras razões, da mobilização dos trabalhadores contra um “trabalho parcelizado, repetitivo, fragmentado, rotinizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício...” (DRUCK, 1999, p. 38).

Na compreensão de Harvey (1996), já no período de 1965 a 1973, era notória a incapacidade do fordismo/keynesianismo de tentar dar conta das contradições capitalistas. Nesse momento, o poder dos trabalhadores se fortalecia através das constantes greves, o que

passou a exigir do Estado cada vez mais direitos, como a seguridade social. No entanto, o Estado se encontrava limitado em consequência dos gastos públicos (HARVEY, 1996).

A capacidade de dar resposta a crise foi igualmente notória, refletida através de várias medidas como a adoção de processos de racionalização, reestruturação e intensificação no controle do trabalho. Segundo Santiago (2005), ao longo das décadas de 1970 e 1980 assistiu-se a um período de intensa reestruturação econômica e de reajustamento social e político. Diante de tantas oscilações, aos poucos vai-se delineando uma série de novas experiências dentro das organizações industriais e da vida social e política e “essas mesmas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação relativamente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta” (SANTIAGO, 2005, p. 43).

A esse “novo” regime de acumulação é que Harvey (1996) deu o nome de acumulação flexível. Em suas palavras:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do Fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrão de consumo (...) A acumulação flexível acarreta rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual tanto entre os setores como em regiões geográficas (HARVEY, 1996, p. 140).

Talvez o regime de acumulação flexível mais conhecido tenha sido o empregado pelo Japão através do modelo de produção toyotista. Vale lembrar que não é o único, existem outros exemplos como o Volvismo na Suécia e a Terceira Itália (ANTUNES, 1999). Considerando os limites deste trabalho, será apenas situado brevemente o toyotismo por ter sido mais incorporado pelos capitais ocidentais. Para Antunes (2003), o modelo traz consigo elementos de continuidade e descontinuidade em relação ao taylorismo/fordismo. Ele se fundamenta em um padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, fruto da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, assim como a introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Sua estrutura é mais flexível, o que permite a contratação de mão-de-obra terceirizada, além da

utilização de novas técnicas de gestão da força de trabalho como o uso do “trabalho em equipe”, “*times* de trabalho”, dentre outros.

O impacto do modelo de acumulação flexível sobre o mundo do trabalho é devastador em razão de que, entre outras coisas, criou-se o que Harvey (1996) chamou de dois grupos distintos de trabalhadores. Aqueles que estão na parte central são, em geral, “qualificados” e tem salários relativamente mais altos, são os que formam o grupo central. Os que pertencentes deste grupo geralmente desenvolvem atividades estratégicas dentro das organizações. Mas há também o segundo grupo, formado pelos trabalhadores “periféricos” que estão cada vez mais em maior número e que não dispõem de garantias trabalhistas ou, pelo menos, quando dispõem, é de forma muito deficiente. Fazem parte desse contingente de trabalhadores os terceirizados, os sub-contratados, os estagiários, etc. Seus salários são geralmente mais baixos e realizam atividades que não são consideradas estratégicas dentro das empresas. Segundo Ponte (2005), salta aos olhos o “cenário” de desemprego estrutural e o constante enxugamento dos empregos centrais em detrimento do aumento dos empregos ditos periféricos. Como é possível perceber, essas transformações no mundo do trabalho estão em pleno curso e afetam sobremaneira a vida de inúmeros trabalhadores, dentre eles, destacam-se aqui os atendentes de *call center* por algumas razões. Uma delas é que fazem parte desse grupo periférico dado o tipo de trabalho que realizam, os salários a que estão submetidos e ao débil vínculo empregatício.

Os atendentes fazem parte desse grupo periférico, sendo que há a predominância do trabalho feminino. Segundo Araújo, Amorim e Ferreira (2004), apesar de várias mudanças - quanto à inserção da força de trabalho feminina nas últimas décadas - terem provocado movimentos de descontinuidade e continuidade, é perceptível a prevalência de alguns nichos ocupacionais extremamente marcados pela mão-de-obra feminina, como é o caso dos serviços de saúde (enfermeiras), de limpeza (serventes, camareiras). Certamente a essa lista pode-se acrescentar as telefonistas. Apesar de pouca visibilidade, o trabalho desenvolvido por elas foi importante para a captação de lucros para uma empresa de Telecomunicação, conforme Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995). A despeito de tantas mudanças no mundo do trabalho e na própria evolução dos sistemas operacionais utilizados pelas telefonistas até a incorporação da

interface informática e telecomunicações pelos grandes *call centers*, percebe-se que a figura do atendente surge dando continuidade à predominância da força feminina do trabalho, ao mesmo tempo em que já é inserida dentro de um modelo de feminilização do trabalho através do uso massivo da subcontratação, da terceirização e da contratação temporária e parcial (SANTOS, 2006).

1. 2 SITUANDO O CALL CENTER NA ESPANHA

O objetivo desse tópico é situar brevemente o setor de serviços espanhol que, de acordo com Gordo, Jareño e Urtasun (2006), quando comparada com a indústria, apresenta estudos e dados estatísticos relativamente escassos, sendo uma das razões motivacionais para a realização da pesquisa. Os dados encontrados pelos autores auxiliam na compreensão de um quadro sucinto do setor na Espanha, sendo suas economias compatíveis quando comparadas com outros países da União Européia, como por exemplo: aproximadamente 50% da mão de obra é feminina, 19% dos trabalhadores são autônomos, 11% trabalha em regime parcial e 28% dos trabalhadores tem empregos temporais. As três últimas características, ou seja, trabalhos autônomos, parciais e temporais apresentam índices maiores quando comparados com a realidade industrial.

Dentro desse contexto, o *call center* tem apresentado um crescimento expressivo nas últimas décadas o que pode ser observado através de pesquisas como a Asociación de Contact Center Española - ACE (2011) e Asociación de Empresas de Telemarketing – AEMT-FACEMD disponibilizado pelo site marketing directo (2011). Alguns dados por elas apresentados, tais como: número de trabalhadores, faixa etária, gênero, tipo de empresas atendidas pelo setor, serviços oferecidos e o faturamento anual oferecem elementos para se pensar sobre o perfil do trabalhador e da importância do setor na Espanha.

A pesquisa realizada pela ACE (2011) informa que 75,9% do *call center* é composto por mulheres, 44,2% dos trabalhadores tem entre 26 e 35 anos, seguido 27,6% entre 36 e 45

anos e ocupando a terceira posição com 17,5% encontra-se os jovens até 25 anos. Ainda de acordo com a mesma pesquisa, a ACE engloba mais de 90% do faturamento do setor na Espanha, chegando aos últimos meses de 2008 a alcançar a 1.533.000 milhões de euros. Os serviços que obtém o maior faturamento são o de atenção ao cliente, seguidos de vendas, do suporte técnico e da cobrança e os setores que mais geram receita a ACE são os de Telecomunicações, Financeiros e Serviços Públicos. Os dados relativos aos setores e aos serviços que mais geram faturamento também se repetem na pesquisa realizada pela AEMT-FACEMD (MARKETING, 2011).

Em uma entrevista cedida pelo diretor da AEMT-FACEMD, Tomás Muriana, é possível observar algumas especificidades do setor na Espanha. Uma delas é que apesar da desaceleração econômica vivida na Espanha, o *telemarketing* continua crescendo e tem possibilitado que pessoas que estiveram afastadas no mercado do trabalho, especialmente mulheres que se ausentaram do mercado para cuidar dos filhos e universitários que estavam desempregados há muito tempo retornem ao trabalho por meio do *telemarketing*. Outro ponto levantado por ele é que a sazonalidade no trabalho oriunda das campanhas solicitadas pelos clientes diminuiu, considerando que o foco agora é a gestão de clientes e não mais de campanhas. Em outras palavras, apesar do setor seguir trabalhando com campanhas, cerca de 80% da planta do *call center* continua a mesma após o encerramento de um contrato específico. (MURIANA, 2011).

Mais recentemente se observa que muitos serviços oferecidos pelas empresas de *call center* espanhola vem sendo realizados em outros países como Argentina, Chile, Peru, Colômbia e outros (ACE, 2009; DEL BONO E BULLONI, 2008). Tal fenômeno foi analisado por Gião e Júnior (2009), Guarasa (2011) em que se observou a tendência de serviços *offshoring*⁷ dos países desenvolvidos serem realizados em países de economia emergente, como é o caso dos *call centers*. A redução de despesas com TI e telecomunicações, somadas a maior agilidade e confiabilidade da internet, a constante pressão por parte das empresas em

⁷ O termo *offshoring* refere-se à transferência de toda ou parte da cadeia de valores de um local para outro de menor custo, sendo que esse gerenciamento foi facilitado pelo incremento da tecnologia de informação (TI) e das telecomunicações (ROBINSON e KALAKOTA, 2004 apud GIAO e JÚNIOR, 2009)

reduzir custos e ainda poder contar com profissionais qualificados com menores custos foram alguns fatores que contribuíram para alavancar o crescimento do *offshoring*.

A despeito desse crescimento nos países em desenvolvimento e da própria crise vivida na Espanha, o *call center* continua apresentando números expressivos de crescimento e possibilitando a criação de novos empregos (ACE, 2011). No entanto, um dado que chama a atenção e que será discutido na análise de dados, é que o setor de *call center*, continua crescendo seja em países como Brasil, Índia e até mesmo na Espanha, aproveitando-se das características do perfil de seus trabalhadores, que via de regra, são aqueles que estão mais vulneráveis ao desemprego e a situações de trabalho parcial, temporal e fragmentado, de modo que o setor ‘surge’ como um trabalho de ‘transição’ para muitos desses trabalhadores, porém, dado as perspectivas atuais do mercado de trabalho o que era transitório torna-se algo ‘permanentemente’ transitório.

2. FORMAÇÃO HUMANA: O QUE SE APRENDE NO CALL CENTER?

O que hoje se denomina trabalho guarda muitas facetas, envolvendo desde sua concepção histórica até as múltiplas relações entre valor/trabalho, emprego/trabalho, trabalho/atividade, trabalho material/imaterial, trabalho/desemprego, trabalho/tempo livre, só para citar algumas possibilidades de se colocar a questão. Autores com diferentes matizes buscaram organizar essas múltiplas formas de pensar o trabalho, a exemplo disso, Blanch (2006) em seu livro *Trabajar y Bienestar* contribui com a discussão desse estudo em razão de que traz um interessante levantamento que perpassa pela historicidade do conceito trabalho, pelas facetas laborais encontradas, como por exemplo, suas significações e suas condições, pela problemática construção da sociedade do trabalho, chegando por fim nas tendências e nas metamorfoses laborais. Igualmente relevantes temos muitos outros autores contemporâneos que colaboraram para uma melhor compreensão do que hoje se denomina por trabalho – Antunes (2005), Saviani (2007), Castel (1998), Habermas (1987b), Offe (1998), Beck (1999) – apontando diferentes nuances e travando embates em virtude de suas importantes diferenças.

Dito isso, quero enfatizar que a concepção de trabalho aqui adotada apresenta apenas um recorte dentre os vários possíveis. Portanto, será entendido que

Cuando hablamos de *trabajo*, nos referimos a una actividad humana, individual o colectiva, de carácter social, complejo, dinámico, cambiante y irreductible a una simple respuesta instintiva al imperativo biológico de la supervivencia material. Se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral (BLANCH, 2006, p. 10)

E também ao fazer referência ao termo ao longo do texto, por vezes, poderá igualmente aparecer como emprego ou atividade laboral, considerando que a intenção é centrar-se numa perspectiva de trabalho que vem sendo construída nos três últimos séculos, período em que se deu a emergência do capitalismo industrial e da sociedade do trabalho e que, nas últimas

décadas apresenta importantes metamorfoses (CASTEL, 1998; ANTUNES, 2005). Ainda como ressalta Blanch (2006, p. 9)

El uso cotidiano y científico contemporáneo del término *trabajo* [grifo do autor] para referir-se a cualquier tipo de actividad productiva o generadora de **valor**[grifo do autor] económico y susceptible de intercambio mercantil, tiene una corta historia y un largo período de incubación social y cultural.

Lembrando que, como anuncia a pergunta feita nesse tópico, o objetivo é trazer a articulação trabalho e educação como atividades especificamente humanas e discuti-las como elementos constituintes na construção da identidade, buscando sempre que possível trazer como referência o trabalho do atendente.

Sobre a relação trabalho e educação, Tumolo (2005) diz que o trabalho como princípio educativo foi pauta de discussão nas décadas de 1980 e 1990 por boa parte dos educadores e permite uma variedade de enfoques e recortes. Ramos (2002) acredita que o debate é relevante porque a partir da relação trabalho-educação

[...]a formação humana configura-se como processo contraditório e marcado pelos valores capitalistas. Esse processo, à medida que se institucionaliza, forja categorias apropriadas para defini-lo socialmente, como, por exemplo; educação básica, formação profissional, educação profissional, qualificação profissional.

Não é objetivo deste trabalho apresentar todos os recortes e vieses possíveis, mas deter-se sobre as dimensões que se mostrarem pertinentes e que auxiliem na elucidação do objeto desta investigação. Outro ponto a ser destacado diz respeito à opção por utilizar o termo formação humana em vez de usar conceitos como qualificação ou competências. Ao longo do tópico se discute como o uso do termo qualificação esteve associado a um momento histórico específico, assim como o de competência, ou seja, os mais diversos interesses do capital e do trabalho foram decisivos para a construção desses mesmos conceitos. Dada essas considerações, o que se quer dizer é que o que será mais relevante é buscar entender como se dá a formação do atendente, noutras palavras, é saber o que ele aprende e como aprende em

seu trabalho no *call center*. Nesse sentido, parece prioritário apontar algumas questões discutidas por autores como Frigotto (1995, p. 30) que mostra que “a educação e a formação humana terão como sujeitos definidores as necessidades, as demandas do processo de acumulação do capital sob as diferentes formas históricas de socialidade que assumir”. O autor acrescenta ainda que nem o trabalho nem a educação podem ser reduzidos a “fator”, ou seja, ambos são práticas sociais que estão situadas historicamente e que assumem formas específicas de acordo com os embates travados nos grupos ou classes sociais. Indo na mesma direção, Ramos (2002) acredita que não é possível compreender as relações sociais e suas transformações no modo de produção capitalista sem entender a dimensão da formação humana como “[...] o processo de conhecimento e de realização individual, que se expressa socialmente e que ultrapassa a dimensão do agir unicamente determinado pela necessidade de subsistência” (RAMOS, 2002, p. 26). A autora busca apoio nas proposições de Marx ao pontuar que o processo de formação humana pressupõe o desenvolvimento do homem em todas as dimensões – físicas, intelectuais e emocionais - no entanto, no modo de produção capitalista essas “potencialidades humanas [...] foram alienadas e apropriadas pela classe capitalista como mercadoria força de trabalho”. (RAMOS, 2002, p. 27). Ao passo que a formação humana pode ser submetida aos ditames do capital, pode também ser instrumento de luta contra essa submissão.

No cenário atual a relação trabalho e educação e/ou formação humana tem sido discutidas também por diferentes perspectivas (SAVIANI, 2007; FRIGOTTO, 1995; RAMOS, 2002; CASTEL, 1998; SENNETT, 2006; ARRAIS NETO, 2002 a.; GENTILI, 2005, MANFREDI, 1999) em que cada uma a seu modo, mostra os processos de educação e/ou formação humana envolvidos no contexto das transformações do trabalho.

Nas últimas cinco ou seis décadas, é possível dizer que dois conceitos ligados a educação passaram a ser fortemente discutidos no contexto laboral, buscando enfatizar a intrínseca relação trabalho e educação – qualificação e competências.

Ao buscar diferenciar as matrizes dos conceitos qualificação e competência, Manfredi (1999) observou que, ao tomar o trabalho como eixo de articulação principal, a qualificação no trabalho pode se encontrar no pólo da “negatividade”, quando na ótica do capital, o trabalho é

degradante, fragmentado e parcelizado. No entanto, quando o trabalho é tomado como atividade humana e como práxis social concreta e historicamente determinada, o trabalho se dá de forma dialética entre sujeito/objeto e, portanto, “[...] envolve a possibilidade de uma apropriação criadora e não simplesmente de mera repetição/reprodução” (MANFREDI, 1999, p. 7), ou seja, se encontra no pólo da “positividade”. A autora compreende que essas perspectivas são interdependentes e se articulam no cotidiano do trabalho e das relações de produção e reprodução do capital.

Gentili (2005) discute que a teoria do capital humano⁸, que surgiu na Era de Ouro do desenvolvimento capitalista, sofreu algumas reformulações de modo que hoje reforça aspectos individuais e meritocráticos contribuindo para o esvaziamento do seu “substrato liberal-democrático”. O autor afirma que uma das promessas da teoria era a de conferir a escola um caráter integrador, ou seja, a escolaridade entendida como um conjunto de estratégias que preparariam o sujeito para o mercado de trabalho e daria a “[...] possibilidade de atingir o pleno emprego”. Além disso, estaria associada “[...] a capacidade competitiva das economias e, conseqüentemente, o incremento progressivo da riqueza social e da renda individual” (GENTILI, 2005, p. 49-50). Nesse mesmo caminho, Frigotto (1995) diz que o pressuposto da teoria do capital humano é a de que a educação é produtora da capacidade de trabalho. Para ele, restava saber que tipo de educação seria capaz de construir capacitações diversas de modo a gerar produtividade e renda. O que parece acenar como perspectiva, já que a promessa desintegrou-se, é deslocar as demandas de caráter coletivo para as de cunho pessoal, para as capacidades e competências que cada pessoa deve adquirir em termos educacionais a fim de buscar um melhor lugar no mercado de trabalho. Sennett (2006) lembra que mesmo essas capacitações tem “vida útil” curta e é o trabalhador que precisa se responsabilizar por seus treinamentos e/ou pela aquisição de novas capacitações e, que mesmo adquirindo-as não há garantias de um lugar “seguro” no mercado de trabalho.

⁸ Nos EUA, em meados dos anos de 1950, Schultz que é considerado o principal formulador da disciplina Economia da Educação e da idéia do capital humano buscou explicar os ganhos de produtividade gerados pelo “fator humano” na produção. Nesse contexto, a Teoria do Capital Humano postula que a educação é um pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como o desenvolvimento do próprio indivíduo que, ao educar-se estaria se valorizando numa lógica similar a de valorização do capital. (TEORIA DO CAPITAL HUMANO, 2009).

Sobre a questão das competências, Ramos (2002) apresenta importantes considerações sobre o conceito e como ele se articula hoje no contexto educacional brasileiro. A autora faz uma distinção entre os termos qualificação profissional e noção de competência, sendo o primeiro oriundo da sociologia e o segundo das ciências cognitivas. Sobre a qualificação é importante ressaltar a existência de uma multidimensionalidade do termo que pode levar a diversas interpretações. Outro aspecto a ser notado é que o conceito de qualificação emerge no contexto do surgimento do Estado de Bem-estar Social, da consolidação da sociedade industrial, tendo como referência o modelo de produção taylorista/fordista (RAMOS, 2002) e a noção de competência vai se configurando dentro das mudanças ocorridas a partir da década de 1970, marcada pelo enfraquecimento do Estado como regulador social, do incremento das novas tecnologias, da emergência do modelo de produção conhecido como acumulação flexível, dentre outros aspectos. Ramos (2002, p. 34) diz que usualmente o termo qualificação

[...] se relacionou aos métodos de análise ocupacional, que visavam identificar características do posto de trabalho e delas inferir o perfil ocupacional do trabalhador apto a ocupá-lo [...] o termo qualificação esteve associado tanto ao processo quanto ao produto da formação profissional, quando visto pela ótica da preparação da força de trabalho [...] Por outro lado, visto pela ótica do posto de trabalho, o termo qualificação se relacionou ao nível de saber acumulado expresso pelo conjunto de tarefas a serem executadas quando o trabalhador viesse a ocupar aquele posto.

O que se apresenta é que, alguns têm defendido a inserção dos trabalhadores nos novos processos produtivos como “fator” a elevar sua qualificação. Arrais Neto (2002a, p. 82) discute o caso do Japão e mostra que, apenas uma pequena parte dos trabalhadores, a “elite operária” pode estabelecer relações de trabalho “qualitativamente” diferente, visto que a maior parte das operações é desenvolvida por empresas que terceirizam ou quarterizam partes do processo produtivo, mantendo os elevados índices de intensidade da exploração da mão-de-obra. O autor afirma ainda que nem a própria “elite operária” escapa aos efeitos perversos dessa formulação, pois são submetidos a uma intensa competitividade, os limites da jornada de trabalho são cada vez mais diluídos e parte da “suposta autonomia não passava de

internalização, por parte dos trabalhadores, dos mecanismos de controle de trabalho”. (ARRAIS NETOa, 2002, p. 82).

Ramos (2002) chama atenção para a tese da polarização das qualificações que entende que, para alguns, o incremento tecnológico pode representar qualificação e para outros uma desqualificação. Sobre essa tese, Arrais Neto (2002 a) acredita que, apesar dessa perspectiva ser crítica em relação a que foi discutida a pouco, revela alguns entraves como a dificuldade em notar que os excluídos do processo produtivo devem fazer parte da análise até porque do contrário, mantém a concepção da qualificação centrada para o posto de trabalho e não para as relações sociais mais amplas.

Quanto à noção de competência, Ferretti (1997, p. 258) diz que esta representa a atualização do conceito de qualificação que, sob a ótica do capital é mais adequado “ [...] às novas formas pelas quais este se organiza para obter maior e mais rápida valorização”. A noção parece indicar a responsabilidade individual sobre o sucesso ou fracasso profissional, desconsiderando aspectos macro da relação trabalho-educação. Por outro lado, autores como Frigotto (1995) compreendem o conceito qualificação como a atualização, ou melhor, uma “metamorfose” do aspecto produtivista da teoria do capital humano.

Se por um lado a questão da qualificação trouxe uma série de debates sobre sua relação subordinada aos processos produtivos e reprodutivos do capital, em especial, nas indústrias e nas fábricas nos países avançados e periféricos, o que é possível dizer sobre suas repercussões no setor de serviços? Segundo Antunes (2003) as mudanças implementadas no setor produtivo repercutiram no setor de serviços como foi o caso dos processos de reestruturação do setor bancário e a privatização de inúmeros setores do serviço público, a exemplo das telecomunicações. O autor destaca ainda a crescente relação de subordinação do setor de serviços ao setor produtivo, sendo um dos aspectos o assalariamento dos trabalhadores do setor de serviços bem próximos da lógica e da racionalização do “mundo produtivo”.

Santos (2006) discutiu como o *call center* é representativo das questões enfrentadas pelo setor de serviços como os baixos salários, a cobrança pela produtividade dentro dos moldes “fordistas”, a exigência de elevada escolaridade, dentre outros.

As pesquisas que abordam a questão da qualificação no *call center* trilham percursos que discutem a relação do conceito junto as transformações ocorridas fundamentalmente a partir da década de 1970 que já foram discutidas anteriormente. No entanto, apresentam em diversos momentos visões diferentes sobre o papel conferido a qualificação e a concepção que tem sobre trabalho. Delatim (2009), a partir de uma pesquisa com estudos publicados sobre *call center*, observou que a qualificação, em muitas publicações, surge referindo-se a escolaridade, sendo que muitas empresas consideram os trabalhadores qualificados aqueles que concluíram o ensino médio ou que ingressaram e/ou estão no momento cursando o ensino superior. O autor sinaliza também que esses estudos consideram o *call center* como um setor que apresenta inúmeros elementos que dão continuidade ao trabalho parcelizado e rotinizado no modelo taylorista-fordista, mas que apresenta como diferencial o uso das tecnologias da informática e de gestões “flexibilizadas” de modo a aumentar o processo de intensificação do trabalho. Esses estudos observam o deslocamento da qualificação para a noção de competências. De um lado, uma parte dos estudos realizados parece simplificar um pouco a questão da qualificação ao delimitá-la a escolaridade, embora tal perspectiva encontre subsídios nas proposições mais usuais do termo. Por outro lado, há também aqueles que levantam outras variáveis envolvidas na qualificação e acreditam que não é possível compreendê-las sem deixar de considerar suas imbricações com as relações produtivas atuais e as mudanças do âmbito do trabalho. Silva (2004b), em sua pesquisa realizada em uma empresa que atua como provedor de internet, concluiu que não é possível enquadrar o trabalho do atendente em um único modelo de organização do trabalho, considerando que, embora algumas tarefas continuassem a ser parcelizadas e rotinizadas, havia também um conjunto de tarefas mais complexas realizadas pelo atendente, sendo que o autor elencou o volume de ligações, o tempo médio dispendido aos clientes e a aderência parcial ou quase que total ao *script*⁹ como elementos para indicar a convivência com outras formas de organização do trabalho que não sejam exclusivamente a taylorista-fordista. O autor pondera que as atividades complexas exigem uma maior polivência do atendente, expressa pela exigência do ensino

⁹ Refere-se ao uso padronizado de procedimentos e de linguagem que devem ser adotados pelo atendente na interação com o cliente.

médio como escolaridade mínima e treinamento fornecido pela empresa, deve também deve ser norteadas pela noção de competência traduzida como atributos comunicacionais que favoreçam o desempenho de suas atividades laborais. Diante desse quadro, é possível considerar que, conforme Arrais Neto (2002b, p. 88-89) o capital vem rompendo barreiras quanto ao uso de modelo unificado, ou seja, é possível obter vantagens como a combinação ou mesclagem de mais de “modelo de regulação social, político e econômico” desde que amplie sua capacidade de explorar a força de trabalho.

Em outro estudo, Mocelim e Silva (2008) apontaram a emergência de novos postos de trabalho que fazem uso das tecnologias de informação, sendo que uma parte dos trabalhadores, que respondem pela produção de *software*, *marketing* e *design*, apresenta elevada qualificação formal e autonomia, são valorizados no mercado de trabalho, fazem o trabalho considerado “mais inteligente”, no outro lado, estão os atendedores de *call center*, que possui qualificação, normalmente o ensino médio, e que apresentam um conjunto de habilidades comunicacionais e uso de sistemas operacionais, tem pouca autonomia na execução de suas tarefas, seu trabalho é tido como “menos inteligente”. Tais informações apresentam respaldo em diversas pesquisas (SANTOS, 2006; GLINA e ROCHA, 2003, FERNANDES, DI PACE e PASSOS, 2002) que apontam a escolaridade mínima o ensino médio, sendo que um número expressivo está em processo de formação no ensino superior e, um número menor apresenta o ensino superior concluído. Sobre a necessidade de desenvolver competências, as empresas procuram desenvolver habilidades comunicacionais, atitudes pró-ativas e responsabilidade com o trabalho. Do que vem sendo discutido até o presente, o tipo de trabalho desenvolvido pelo atendente requer muito mais uma capacidade de ser adequar as necessidades do trabalho, principalmente no que tange a adaptação ao uso de novos sistemas de trabalho e ser “flexível” quanto à solicitação de horas extras, treinamentos, etc, do que uma qualificação entendida maior escolarização ou até mesmo em sua aceção mais ampla como o desenvolvimento de potencialidades humanas.

As pesquisas localizadas nesse estudo apresentam importantes “pistas” sobre o objeto desta investigação, em especial, as que levantaram aspectos do perfil sócio-ocupacional do atendente, buscando compreender o sentido da qualificação solicitada. No entanto, a ênfase

dada aqui será de buscar como tem ocorrido o processo de formação do atendente, as aprendizagens construídas e como o trabalho reforça essas aprendizagens. Além disso, busca compreender se essas aprendizagens permitem o reconhecimento desse sujeito enquanto trabalhador e se é possível levar essas aprendizagens para outras experiências de trabalho, contribuindo desse modo para sua identidade pessoal e laboral.

3. IDENTIDADE: CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO

Quando optei por estudar sobre a temática da identidade me deparei com algumas dificuldades que acredito ser relevante explicitar. Por ter uma formação em psicologia conheci o conceito de identidade por dois caminhos distintos. O primeiro é o traçado pela psicanálise ao estudar não exatamente o que seria a identidade do sujeito, mas o processo de identificação que se dá na construção do sujeito. Hall (2005) diz que, segundo releituras de Freud, em especial, a de Jacques Lacan, a imagem do eu inteiro e unificado é algo que a criança vai construindo aos poucos e parcialmente. Não é algo que é inerente ao “núcleo do ser da criança”, mas é formado na relação com os outros. Os sentimentos ambíguos e contraditórios acompanham a criança no processo de formação do eu no “olhar” do Outro (HALL, 2005). O segundo está ligado a psicologia social, especificamente ao movimento de construção de uma psicologia social que resgatasse o caráter dialético da construção indivíduo e meio, que evidenciasse toda historicidade presente nessa construção (LANE, 2004). Ao buscar desenvolver essa temática no doutorado senti que precisava conhecer outros olhares sobre identidade e ao mesmo tempo saber até que ponto esse conceito poderia me ajudar a pensar sobre meu objeto de estudo. A partir dessa necessidade busquei leituras na perspectiva dos estudos culturais e outros autores que não se enquadram exatamente em um só olhar, como é o caso de Zigmunt Bauman. Ao passo que fui conhecendo um pouco mais sobre as várias formas de se compreender o que seria identidade, minha angústia aumentou, pois me deparei com um conceito que inicialmente acreditava ser “estável” no sentido que existe uma compreensão e aceitação relativamente tácitas sobre o mesmo, se é que atualmente podemos pensar em estabilidade conceitual. Enfim, o que quero dizer que é me deparei com uma árdua tarefa: seria o caso de abandonar o conceito de identidade dada suas múltiplas compreensões

ou deveria escolher uma apenas em que me debruçar, e caso optasse pela segunda alternativa, que concepção adotar?

Em meio a essa multiplicidade o que me parecia mais coerente era buscar concepções sobre a identidade que possibilitasse dar “voz” aos trabalhadores. Nesse sentido, a leitura de Revilla e Towar (2009, p.113-114) colaborou em discutir que, embora as grandes teorias (durkheimiana, weberiana e marxista) tivessem apontado diretrizes interessantes para se pensar a questão da identidade de maneira a descrever e/ou explicar conceitos como a consciência coletiva, a racionalização da vida cotidiana e a capacidade criadora do homem frente ao trabalho apresentando de maneira conceitual a tensão indivíduo versus sociedade, evidenciando, assim, a dimensão subjetiva envolvida nesse processo, foi a partir da “agenda pós-moderna” que o sujeito é convidado ao centro da análise a fim de desconstruí-lo, de maneira a possibilitar a narração de sua “fragmentação e dissolução em condições sociais atuais”.

Nesse sentido, a perspectiva pós-moderna foi se delineando com uma lente interessante para se pensar o objeto de estudo. No entanto, gostaria de tecer algumas considerações sobre o conceito da identidade e advertir que, num ou noutro momento, me reportarei a autores de perspectivas distintas sempre que se fizer necessário complementar e/esclarecer alguns aspectos, ou ainda, apontar diferentes maneiras de se pensar a temática.

É possível observar uma tensão entre concepções essencialistas e não-essencialistas sobre a identidade. No tocante ao essencialismo, destacam-se perspectivas tanto históricas quanto biológicas. Woodward (2008, p.15) discute se, por exemplo, a questão da maternidade estaria fundamentada biologicamente, ou seja, haveria lugar para se pensar a maternidade de forma essencialista? Ou ainda, “[...] os movimentos étnicos ou religiosos ou nacionalistas frequentemente reivindicam uma cultura ou uma história comum como o fundamento de sua identidade”. A história comum poderia fundamentar a identidade desses sujeitos? Na perspectiva não-essencialista, a autora destaca que é necessário compreender a relação que se estabelece entre identidade e diferença. A identidade não é o oposto da diferença, ao contrário, depende dela. Por outro lado, ainda sobre essas duas perspectivas, outras leituras se somam, como por exemplo, a de Dubar (1998, p.4), que entende o essencialismo como uma tendência

a dar ênfase ao *self* (ego ou “eu”) como algo dotado de um caráter permanente e autônomo, o que normalmente se denomina como uma posição ‘psicologizante’, já, em outro pólo, há uma disposição em reduzir o *self* e em diminuir a pluralidade dos papéis envolvidos, ou melhor, suas dependências quanto a posição ocupada em um ‘campo particular’ para utilizar uma terminologia de Bordieu, o que nesse caso poderia ser visto como ‘sociologista’. Para Dubar é importante que se considere que aqui o que está em jogo não é o “estatuto da individualidade” entre os dois pólos, em suas palavras:

É também, e talvez acima de tudo, a concepção do "social" e a relação estabelecida entre categorização e identificação (...) *a identificação psíquica* precede e orienta a *categorização social*: o *self*, constituído de maneira precoce no jogo das identificações da primeira infância, condiciona e norteia uma biografia vivenciada ou interpretada como destino ("torna-te o que és"). O "social" emerge, então, como uma espécie de superestrutura (...) Para os que consideram a identidade biográfica como uma "ilusão", as categorizações sociais determinam identificações coletivas que constituem uma matriz de disposições (o *habitus* em Bourdieu), condicionando o acesso a posições sociais e o cumprimento de papéis sociais (DUBAR, 1998, p. 4-5)

Do que se pode perceber a partir dessas considerações é que ambas as perspectivas apresentam, como elemento comum, o fato de conceber a identidade como algo dado e que apresenta uma hierarquia quanto a sua determinação. Talvez se o conceito for tomado numa dimensão essencialista, de fato não possibilite uma lente razoável para se pensar os fenômenos atuais. Penso não ser o caso do conceito de identidade. Hall (2008, p. 104) argumenta que, na situação em que o conceito não foi superado ou na inexistência de conceitos diferentes que possam substituí-lo, é possível sim pensar com ele, desde que se faça uma desconstrução e uma destotalização.

Como foi dito anteriormente, o termo identidade é deveras polissêmico e igualmente polêmico. Na perspectiva dos estudos culturais, Hall (2008), compreende identidade como sendo construída no interior de práticas discursivas específicas, ou seja, situada em locais históricos e específicos. É marcada muito mais pela diferença que pela unidade e fornece subsídios para responder questões relacionadas à “como temos sido representados” do que

“quem somos”, por isso mesmo encontram-se no campo ficcional e simbólico (HALL, 2008, p. 109). Bauman (2005) que também guarda aproximações com a perspectiva dos estudos culturais percebe a identidade como estando em permanente construção e que apresenta um caráter extremamente frágil e provisório. O autor destaca que houve um período em que

[...]a identidade humana de uma pessoa era determinada fundamentalmente pelo papel produtivo desempenhado na divisão social do trabalho, quando o Estado garantia (se não na prática, ao menos nas intenções e promessas) a solidez e a durabilidade desse papel, e quando os sujeitos do Estado podiam exigir que as autoridades prestassem contas no caso de deixarem de cumprir as suas promessas e desincumbir-se da responsabilidade assumida de proporcionar a plena satisfação dos cidadãos. (BAUMAN, 2005, p. 52).

Ocorre que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas mostraram a “ineficiência”¹⁰ do estado em enfrentar a crise, de modo que Bauman (2005) considera que a questão da identidade se relaciona com o próprio enfraquecimento do estado de bem-estar social, o que trouxe como consequência a “sensação de insegurança” e a flexibilidade no local de trabalho. Sobre essas consequências apontadas por Bauman, Sennett (2005) diz que os indivíduos apresentam dificuldades de construir narrativas coerentes, ficando “à deriva”.

Sobre aos estudos culturais, nota-se que essa perspectiva dá importante autonomia para a questão discursiva e a própria dimensão da cultura, entendida como “[...] algo que se entrelaça a todas as práticas sociais; e essas práticas, por sua vez, como uma forma comum de atividade humana [...] como atividade através da qual homens e mulheres fazem a história” (HALL, 2008, p. 133). Sobre a questão do poder, Franco e Ramos (2011) acreditam que as relações de poder se manifestam na cultura, sendo que os processos culturais podem colaborar para a manutenção dessas relações ou contribuir para seu rompimento. Não menos importante nesse processo, segundo Thompson (1990), é que a assimetria dessas relações é marcada de maneira temporal e espacial, ou seja, o modo como se dá o acesso aos recursos, as

¹⁰ OLIVEIRA (1998, p. 23) aponta “O padrão de financiamento público do estado-providência é o responsável pelo continuado déficit público nos grandes países industrializados. É este padrão que está em crise [...]”

oportunidades e até mesmo os mecanismos de certa maneira institucionalizados que visam à produção, a transmissão e a recepção de formas simbólicas.

Outra concepção relevante, e que também oferece um olhar interessante sobre a identidade, é o interacionismo simbólico¹¹. Segundo Hall (2005, p.11), o sujeito aqui não é autônomo nem autossuficiente, necessita de outros importantes para constituir-se, isto é, somente através da mediação é que capaz de construir “valores, sentidos e símbolos”. Desse modo, a identidade é construída na “interação” entre o eu e a sociedade, e nesse sentido, embora a ideia de uma essência individual permaneça, ela é formada e modificada por meio de um diálogo constante com o mundo. Um conceito relevante para essa abordagem é o significado que não pode ser construído isoladamente, visto que embora o sujeito direcione sua ação em função do que ela significa, somente a partir da interação dele com os demais é que a ação ganha significado, passando a modificar ações futuras (CARVALHO, BORGES e REGO, 2010).

A psicologia social que adota um viés sociológico desenvolveu uma leitura sobre a identidade próxima do interacionismo simbólico, ao discutir sobre os papéis e as posições ocupadas pelo sujeito. De acordo com Paiva (2007, p.2), o criador da Teoria do Papel, Theodore Sabin, centrou seu interesse nas “relações que se estabelecem no grupo em função das expectativas de comportamento associadas às posições que as pessoas ocupam nele”. Tanto as posições ocupadas podem colaborar para fixar um papel, como podem levar o sujeito a adotá-lo. Nesse sentido, a identidade psicossocial deve ser entendida como “dependente da posição, o papel ora é conferido à pessoa ora é alcançado por ela”. Todo esse processo desencadeia emoções, considerando que os membros do grupo avaliam o desempenho do papel do sujeito, ou seja, a forma como o grupo valora determinado papel do sujeito, leva-o a determinadas emoções, que por sua vez, contribui para a consolidação ou enfraquecimento da identidade psicossocial.

¹¹ O interacionismo simbólico é uma abordagem sociológica, apresenta algumas escolas, como a Escola de Chicago e a Escola de Iowa. Seu nascimento pode ser situado na década de 1930 e 1940, sendo George Mead um dos idealizadores, no entanto, coube a Blumer sua estruturação a partir de sua compreensão do seria o pensamento de Mead (CARVALHO, BORGES e REGO, 2010).

Apontado por Paiva (2007) como um autor brasileiro que, ao passo que herda algumas concepções do materialismo histórico, busca construir uma leitura singular sobre a identidade, Antonio Ciampa (2004) compreende a identidade como “metamorfose” dada seu caráter fluído e dinâmico, ao mesmo tempo em que se contrói a partir de condições materiais dadas em um contexto histórico específico. Noutras palavras, o sujeito encontra-se em permanente mudança e não pode se contruir sem a mediação de outros seres humanos em sua materialidade, no entanto mantém certa unidade estável. Dada a herança do materialismo histórico, o trabalho, para o autor, ocupa um lugar importante, embora não seja o único. Outro aspecto contido em sua formulação diz respeito ao caráter temporal e atemporal da identidade. Ciampa (2004, p.66) cita, como exemplo, quando alguém diz: “sou professor”, na verdade estaria igualmente dizendo: “tornei-me professor”, o que o autor quer enfatizar é que em dado momento essa identificação passa a existir como uma posição e uma vez que isso ocorre, se dá o processo de discriminação a partir dos atributos envolvidos, isto é, o sujeito se identifica (e é também identificado) assim como outros que estão na mesma situação, então ele tornou-se professor e seguirá enquanto for essa identidade “re-posta” cotidianamente. Em síntese, nas palavras do autor: “... cada posição minha me determina, fazendo com que minha existência concreta seja a unidade da multiplicidade, que se realiza pelo desenvolvimento dessas determinações” (CIAMPA, 2004, p. 67). Se o trabalho é relevante para a construção da identidade para Ciampa (2004), o mesmo ocorre para a psicologia organizacional e do trabalho¹², que segundo Jacques (1996, p. 22) é intrínseca a relação entre trabalho e identidade ao afirmar que, em razão da importância do trabalho na sociedade atual, o papel do trabalhador é destaque entre “os papéis representativos do eu”.

Os estudos culturais e a psicologia social coadunam em perceber a relevância do contexto histórico-social na construção da identidade e ambos concordam no seu caráter fluído

¹² A terminologia Psicologia Organizacional e do Trabalho guarda suas origens na Psicologia Industrial que buscava analisar o tripé “homem, trabalho e organizações”, sendo suas principais contribuições os processos de recrutamento, seleção e treinamento, incluindo aqui a elaboração de testes psicométricos. No entanto, nas últimas décadas tem buscado redefinir seu olhar e sua atuação, principalmente no diz respeito ao caráter sócio-histórico dos fenômenos sociais (SENA E SILVA, 2004) e a Psicologia Social ao longo de sua história recebeu inúmeras influências da própria psicologia e da sociologia, como behaviorismo e o interacionismo simbólico, respectivamente. A partir da década de 1970 no Brasil e na América Latina, houve um movimento de propor uma Psicologia Social em bases materialista-históricas. (LANE, 2004).

e transitório, ou seja, não apresentam uma compreensão essencialista sobre a identidade que confere uma compreensão estática e determinista seja no âmbito biológico ou social. No entanto, parece divergir no tocante a existência de um “eu” relativamente estável que está ausente na primeira perspectiva, enquanto que, na segunda, encontra-se presente. Sobre a ausência de um “eu” coerente, Hall (2005, p. 13) explicita que “O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente (...) a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia”.

3.1 IDENTIDADES?

No tópico anterior foram brevemente apresentadas algumas concepções e perspectivas sobre a identidade, sendo uma temática que vem obtendo destaque na arena psicológica e sociológica, mostrando uma diversidade de levantamentos e discussões. Alguns desses estudos, como o de Paiva (2007), Revilla e Towar (2009) e Coutinho, Krawulski e Soares (2007) apresentam uma leitura múltipla sobre o tema, buscando estabelecer conexões entre as diversas perspectivas e no caso de Revilla e Towar (2009) há uma proposição de um modelo para identidade. Desse modo, a intenção desse tópico é situar a proposta pós-moderna para a identidade, dando ênfase aos processos de trabalho e/ou ao mundo do trabalho e suas recentes transformações. Dentro do que chamo aqui de pós-moderno, no decorrer do texto poderá aparecer como modernidade tardia e/ou até mesmo envolver várias visões e concepções sobre o que vem a ser entendido como pós-moderno ou pós-modernidade. Também é preciso alertar que por se tratar de um termo polissêmico, há sempre o risco de minimizar as diferenças das nomenclaturas adotadas pelos autores.

Antes mesmo de falar sobre a pós-modernidade, é importante entender que o termo guarda fortes relações com a modernidade, tanto em seus processos de continuidades, como também de descontinuidades. Autores como Harvey (1996) acreditam que a pós-modernidade guarda muito mais elementos de continuidade que descontinuidade com a modernidade,

considerando que o ‘pós’ sugere uma superação do estágio anterior, questão que, na opinião do autor, não se verifica. Já Santos (2003) propõe que, na verdade, o período atual seja muito mais marcado pela transição, ou seja, assiste-se ora a momentos de ruptura, ora a momentos de continuidade entre o moderno e o pós-moderno.

Segundo Hall (2005), uma das dimensões importantes para a compreensão do sujeito moderno é a concepção de individualismo que, na modernidade, passa a ser vivida de maneira mais distanciada das tradições e das estruturas que serviam até então de apoio para o sujeito, ocorrendo assim uma ruptura com o passado. Evidentemente que outros movimentos anteriores a modernidade, como o renascimento, a reforma protestante e o iluminismo, foram cruciais para o nascimento do sujeito moderno.

O individualismo, diz Bauman (2003), tem marcado as relações de tal forma a torná-las precárias, transitórias e voláteis. O autor considera que, em sua fase tardia, a modernidade é caracterizada pela ausência de certezas e pela transitoriedade a quem ele chamou de líquida. Nessa fase, o indivíduo tem a obrigação de ser livre e de ser capaz de gerir sua vida por meio de projetos e performances, mesmo quando a cultura laboral da flexibilidade dificulta a visão em longo prazo, embotando as possibilidades de se construir uma carreira, ou melhor, do sentido dela.

Se, por um lado, a noção de sujeito ganha uma concepção única de individualidade, é possível ver em Giddens (2002, p. 10-11), que, na modernidade tardia, o conhecimento assume um caráter cada vez mais provisório e está sempre sujeito a revisões e até abandonos. Para o autor, uma vez que “sistemas de conhecimento acumulado” apresentam tamanha variedade e divergência que torna a tarefa do “eu” reflexivo cada vez mais difícil dado aos riscos envolvidos e até mesmo a noção de confiança, chamado por ele, como “casulo protetor”, essencial para o desenvolvimento da personalidade sofre profundas alterações. Sobre os “riscos” impostos na modernidade tardia, o que se vê é que se tem fragilizado alguns marcadores anteriormente muito fortes como trabalho, família, matrimônio, fatos que colaboram para a construção de existências cada vez mais individualizadas. A relevância do ‘eu’ em ser capaz de analisar os riscos envolvidos, apesar da natureza mutável das instituições

atuais, torna esse processo de verificação e de antecipação ao risco uma tarefa extremamente difícil e, porque não dizer, pouco provável. (GIDDENS, 2002).

No plano das relações afetivas, Bauman (2003) sugere que os indivíduos findam por apresentarem dificuldades em estabelecer relações duradouras, uma vez que o vínculo e a solidariedade envolvida dependem do que cada um pode oferecer, ou seja, de sua “liquidez”. Do indivíduo se espera a capacidade de separar afetos e interesses, uma vez que é preciso ser hábil em mudar as estratégias sempre que se fizerem necessárias.

O medo é outro aspecto levantado pelo sociólogo polonês, que em sua forma de compreender, quanto mais este se apresenta de maneira pouco clara e difusa, maior é o temor que desperta nas pessoas, dado a dificuldade em mapeá-lo, em dirigir esforços para detê-lo. Medo de ataques terroristas, do desemprego, de terremotos, de acidentes, dentre outros, não importa se são reais ou imaginários, eles vão atingindo a cada um de maneira particular. (BAUMAN, 2003).

No âmbito do trabalho, Sennett (2006) destaca que, enquanto no fordismo, o indivíduo aprendia a trabalhar duro e a postergar sua gratificação, fato que possibilitava profundidade a sua experiência psicológica, no período atual, que também pode ser chamado de acumulação flexível, o indivíduo prioriza as experiências de trabalho capazes de conferir uma gratificação imediata e uma série de competências como capacidade de cooperar e se adaptar a circunstâncias passam a ser mais valorizadas, ou seja, a ‘superficialidade’ da experiência vivida de maneira ampliada. Outra diferença apontada nesses dois períodos, é que para Alonso (2000, p.195), o trabalhador fordista viveu um período em que boa parte da mão de obra das empresas instaladas em países de economia desenvolvida teve acesso à estabilidade no emprego, a manutenção em seu ciclo útil de trabalho praticamente numa mesma empresa e um “modo de vida salarial” que lhe permitia usufruir de bens de consumo duráveis, em linhas gerais, o trabalhador ascendia a um patamar de segurança social que lhe possibilitava a construção de “ciclos biográficos longos e firmes”. (ALONSO, 2000, p. 195).

Se a construção de “ciclos biográficos longos e firmes” é complicada, recai sobre o indivíduo, nesse período “hipercapitalista flexível”, uma série de responsabilidades sobre a gerência de sua trajetória laboral, como diz Blanch e Cantera (2008, p.3):

[...] impone una redefinición de las reglas del juego, salvando sin embargo [contudo] la premisa de que cualquier proyecto personal y laboral debe estar construido sobre la base de desafíos, oportunidades, riesgos, elecciones, recursos, competencias, aspiraciones, expectativas, emociones, compromisos etc. y, en definitiva, encadenamientos de éxitos y fracasos, que la ideología neoliberal considera de responsabilidad eminentemente individual

Por outro lado, as mudanças laborais ocorridas nas últimas décadas, também discutidas no tópico *Call Center*: seu contexto histórico e as transformações no mundo do trabalho, trouxeram, segundo Alonso (2000, p.206), a emergência da cultura de alta rentabilidade em curto prazo, gerando, por vezes, efeitos colaterais como a especulação e o consumo ostensivo. Nesse contexto, Thurow (1999 apud Alonso, 2000) diz que:

...han surgiendo también enormes estratos funcionales en el mercado de trabajo ocupado por sujetos sociales débiles y adaptados a las ocupaciones más degradadas de la ‘zona oscura’ de la sociedad de servicios: jóvenes en situaciones de (falsas) becas [bolsas de estudios], prácticas o contractualizaciones microtemporales, parados [desemregados] de larga duración em la economía sumergida, mujeres inmigrantes em el servicio doméstico o los servicios de proximidad semiclandestinos (cuidado de ancianos, niños, etcétera), hombres inmigrantes en las labores manuales de la construcción o la agricultura de temporada, etcétera.

No panorama atual, todo esse contingente de trabalhadores marginalizados que apresenta dificuldades em manter condições de trabalho mais estáveis e suas relações salariais são cada vez menos demarcadas tem, em sua bagagem, todos esses fatores que contribuem para a desestruturação de “ciclos biográficos” estáveis. O que se vê, segundo Alonso (2000), de maneira mais frequente é o aumento do tempo para o ingresso no mercado de trabalho, longos períodos de desemprego, constantes mudanças de postos de trabalho, aumento de contratos instáveis e sem qualquer garantia e uma relação mais frequente entre a precariedade, entendida aqui, como “la tendencia a la degradación general de las condiciones

jurídicolaborales de estos puestos de trabajo” (ALONSO, 2000, p. 216) e a diminuição da satisfação e do interesse por parte dos trabalhadores ocupantes de tais postos.

O apreço ao presente em detrimento do passado e de perspectivas futuras é também apontado por Hall (2005), Bauman (2003), Sennett (2005), dentre outros autores, como uma das características mais evidentes na modernidade tardia e traz como consequência uma constante instabilidade dificultando assim um sentido de identidade, ou melhor, o que se nota são indivíduos cada vez mais “encerrados em um mundo autista y egoísta – hasta alcanzar el estatuto de un yo [eu] disgregado y múltiple – pleno de descompromiso y desinterés por lo colectivo” (ALONSO, 2000, p. 217).

Do que foi visto até o momento, as consequências da pós-modernidade para as identidades são inúmeras, sendo que a dimensão laboral foi o elemento de destaque para Revilla e Towar (2009) ao estudá-lo como constituinte na construção identitária, considerando que, para os autores, o trabalho mantém sua importância na sociedade atual apesar de suas constantes crises e é ainda a forma que a maioria se utiliza para ganhar a vida. Além disso, ocupa a maior parte do tempo das pessoas. Portanto, apesar de o trabalho não poder ser considerado a única ou a possibilidade mais importante para a identidade do indivíduo, pode ocupar um lugar periférico. Por outro, considerando que a experiência de trabalho ocupa lugar destacado nas organizações, estas se configuram como importante meio em que se constrói a identidade laboral.

Nessa mesma perspectiva, as autoras Coutinho, Krawulski e Soares (2007, p. 34) concordam que, embora a concepção de trabalho seja “imprescindível” para a construção da identidade do indivíduo e para a compreensão das relações sociais, é necessário reavaliar que articulações são possíveis e incorporar nessa discussão de que maneira o contexto de intensas mudanças laborais alteram as “construções identitárias”. Nesse sentido, a fragmentação aqui seria inerente a construção identitária, pois o indivíduo está sempre buscando organizar suas experiências cotidianas em um conjunto relativamente estável, que faça sentido. Evidentemente que essa busca é bastante dificultada no contexto atual, o que leva o indivíduo a apoiar-se em identidades provisórias.

Sobre o caráter provisório da identidade, Bauman (2005) adverte que, o indivíduo, nesse cenário de intensas mudanças, tende a ter dificuldades em assumir compromisso, uma vez que pode vir a trocar de identidade ao sabor dos acontecimentos, o que na opinião do autor não diminui os riscos, apenas os pulveriza junto com as ansiedades. O que se assiste é que, como não se pode pensar em longo prazo, a saída individual é não prender-se a nada que impeça a realização giros rápidos, ou seja, o indivíduo precisa ser capaz de realizar o que Bauman (2005, p. 41) chamou de “sucessão de projetos de curta duração”.

Na busca por projetos rápidos, o que é mais provável é que o indivíduo se depare com uma sucessão de empregos precários, instáveis, fragmentados, dentre outros, sendo o tipo de emprego em mais trabalhadores estão inseridos, representam um fator de “vulnerabilidade social de primeira ordem e de saúde pública” (BLANCH E CANTERA, 2008, p. 10). As repercussões para o trabalhador são profundas, uma vez que se “naturaliza o cenário laboral” a tal ponto que, mesmo na situação em que o trabalhador se encontra isolado do restrito “pacote” disponível àqueles que fazem parte do “staff” da empresa, a saber, planos de aposentadoria, flexibilidade para conciliar trabalho e vida pessoal, benefícios e até serviços como ‘siesta’ pela tarde, tão somente pode responsabilizar a si mesmo, ou seja, o fato de estar na parte “submersa” da empresa, também denominada como “colarinho azul”, a quem esta desconhece como se vive e como organiza a vida, é uma questão meramente individual. (BLANCH E CANTERA, 2008, p. 11-12).

Noutra pesquisa sobre a experiência laboral atual e sobre o futuro percebido pelo trabalhador, Blanch & Cantera (2009) observaram que as consequências do emprego temporal involuntário no plano cognitivo é a imprevisibilidade e a ausência de controle no plano emocional. Esse sujeito que não sabe do seu destino profissional e que não vê nenhuma garantia e segurança, segundo Blanch & Cantera (2009, p. 65) é por excelência: “estresado, pessimista, insatisfeito, descontento, infeliz, desmotivado y desimplicado con respecto a una organización sólo comprometida con él durante la vigencia del contrato temporal”. Esses aspectos observados no âmbito da subjetividade do trabalhador guardam fortes relações com a “eterna provisoriedade” imposta pelo capital nas últimas décadas, de modo que, não se pode falar em construção identitária sem considerar o que foi até aqui discutido.

Por falar em subjetividade, em muitas situações é utilizada como um termo intercambiável quando se estuda o conceito identidade. Bernandes & Hoenisch (2003, p. 117) entendem que a subjetividade

[...] não é o ser, mas os modos de ser, não é a essência do ser ou da universalidade de uma condição, não se trata de estados da alma, mas uma produção tributária do social, da cultura, de qualquer elemento que de algum modo crie possibilidades de um “si”, de uma ‘consciência de si’, sempre provisória... São modos pelo qual o sujeito se observa e se reconhece como um lugar de saber e de produção de verdade.

Uma das razões pelas quais é importante situar essa relação é que, segundo Woodward (2008, p. 55), o conceito

[...] permite uma exploração dos sentimentos que estão envolvidos no processo de produção da identidade e do investimento pessoal que fazemos em posições específicas de identidade. Ele nos permite explicar as razões pelas quais nós nos apegamos a identidades particulares.

Diante disso, o investimento numa identidade profissional se torna difícil quando o indivíduo se depara com um cenário desalentador como o descrito acima e frequentemente experimenta insatisfação crônica, descontentamento, apatia, embotamento e desmotivação. Para Coutinho, Krawulski e Brasil (2007, p.34), na situação em que o trabalhador perde seu posto em determinada empresa e/ou se encontra inserido no mercado laboral de maneira informal, precária e temporal, finda por resultar que essas mesmas inserções “passam a ser constitutivas, elas próprias, dos processos identificatórios, na medida em que o trabalhador se vê impedido de continuar se identificando de modo como vinha fazendo e acaba desenvolvendo novas identificações, à luz de sua nova condição”. O que as autoras enfatizam é que, uma vez que os contextos laborais se apresentam de maneira fragmentada, tal situação necessariamente fará parte dos processos identificatórios do trabalhador, obrigando-o a redirecionar escolhas e direcionamentos em sua vida laboral e pessoal. Dito de outro modo, é inerente ao sujeito a procura de sentido, ainda que sua trajetória seja marcada pela

fragmentação e pela descontinuidade, sua busca será sempre permeada pela tentativa de organizar sua “biografia”.

Essa mesma busca é discutida por Revilla e Towar (2009) que também sugerem que o sujeito tenta a sua maneira organizar suas experiências com o intuito de conferir certa coerência, ou seja, a “construcción de la identidad consiste en un trabajo identitario de transformación de las diversas experiencias personales en una narrativa, en unos relatos de identidad que han de dar cuenta das interacciones del sujeto”. (REVILLA e TOWAR, 2009, p. 126). Os autores também mostram a importância dos autodiscursos dos sujeitos, ainda que parcialmente articulados, eles fazem referência a contextos sociais concretos. Nesse sentido, tanto os âmbitos sociais quanto os discursos autoreferidos serão múltiplos e, portanto, darão distintas possibilidades a cada um dos sujeitos nos âmbitos sociais, sendo que, as motivações envolvidas nesse processo normalmente coadunam para a construção de estratégias identitárias que visam a manutenção de autonarrações que preservem sua autoestima. Nesse processo, o sujeito pode vir a abandonar certos significantes que podem lhe trazer danos, substituindo-os por aqueles que favorecem uma “identidade valiosa ou positiva” (REVILLA e TOWAR, 2009).

3.2. ALGUNS ELEMENTOS PARA SE PENSAR A QUESTÃO DA IDENTIDADE DO ATENDENTE DE *CALL CENTER*

O *call center* tem mostrado, conforme discutido anteriormente, preferência de se contratar trabalhadores jovens, em sua maioria mulheres, cursando nível superior. Apesar da dificuldade dos jovens em conseguir uma oportunidade de trabalho conforme apontada por Pochmann (2005), as empresas de *call center* têm mostrado disposição em contratar mão de obra jovem, sendo, muitas vezes, o primeiro emprego para uma grande maioria (SILVA, 2004a). Na pesquisa realizada por Santos (2006), um ex-dirigente sindical da categoria adverte

que essa disposição demonstrada em contratar pessoas com esse perfil diz respeito ao fato de que o trabalhador jovem desconhece as relações “capital – trabalho” e é mais facilmente cooptado pela empresa. Sobre a contratação dos mais jovens, Sennett (2006, p. 93) pontua que “sai mais barato e causa menos problema”. Segundo o autor, as empresas preferem contratar o indivíduo jovem “mais flexível”, dado a tendência de que este prefere abandonar seu emprego quando insatisfeito. Silva e Mocelin (2009) confirmam essa tendência informando que na proporção que o atendente vai adquirindo mais tempo na empresa, seu nível de satisfação diminui, sendo que, um dos motivos apontados é a escassa oportunidade de ascensão profissional. Além da questão da satisfação, o indivíduo mais experiente tem uma compreensão mais crítica de seu trabalho e, por isso mesmo, é mais reticente quanto a mudanças repentinas implantadas pela empresa (SENNETT, 2006).

Do que é possível perceber com base nessas afirmações é que, para um setor que já surgiu em um contexto flexível é bem mais “conveniente e adequado” do ponto de vista do capital, “oportunizar” a contratação de jovens em busca de seu primeiro emprego a contratar e/ou manter pessoas experientes. No entanto, o que parece ser uma oportunidade para se inserir no mercado de trabalho, pode escamotear a questão de que a inserção do trabalhador já se dá em um contexto precarizado. Os estudos realizados por Santos (2006), Silva (2004a) e Glina e Rocha (2003) apontam que o vínculo empregatício preferencial é o do terceirização, os salários são baixos e a rotatividade é elevada. Aliados a isso, segue um processo de trabalho intensificado, seja pela exigência de metas de atendimento, seja pela exigência de horas extras e pelos constantes treinamentos e atualizações. Esse processo de intensificação de trabalho colabora para o aparecimento de doenças ocupacionais como a LER/DORT e prejuízo para a saúde mental dos trabalhadores (SANTOS, 2006; SATO e BERNARDO, 2005). A situação do adoecimento por LER/DORT, conforme discutido por Santos (2006) pode levar a sucateamento da mão de obra de trabalhadores jovens, por comprometer precocemente parte de sua capacidade para o trabalho. Esse processo de sucateamento torna o atendente vulnerável tanto para manter-se na empresa, visto a dificuldade em encontrar um posto de trabalho compatível com suas limitações como também buscar outro emprego, o qual concorre

com pessoas sem “limitações”. Desse modo, evidencia-se um processo de descartabilidade que põe em risco a força de trabalho de inúmeros atendentes.

Se, por um lado, há o uso predatório da força de trabalho jovem por parte das empresas de *call center*, por outro lado, há também a preferência por um quadro de empregados com escolarização de nível superior que, dentre outros aspectos, encontra-se articulada com o “discurso” da suposta qualificação profissional. Segundo Castel (1998, p.520) essa pretensa qualificação não passa de uma visão otimista da “crise” contra o desemprego ou até mesmo como uma saída dele. Além dessa dimensão, o autor também pontua que “...a exigência de qualificação não corresponde sempre a imperativos técnicos. Muitas empresas têm a tendência a se precaver contra futuras mudanças tecnológicas contratando jovens superqualificados, inclusive em setores de *status* pouco valorizados” (CASTEL, 1998, p. 520). Na situação dos atendentes, cabem as perguntas – que formação tem sido construída? Que aprendizagens permitem que o trabalhador se reconheça como atendente? O que ele leva para outras experiências de trabalho?

Sem ter a pretensão de esgotar as várias possibilidades de respostas a essas indagações, é possível trazer alguns elementos que podem contribuir para a elucidação dessa problemática. Em primeiro lugar, pode-se dizer que o trabalho do atendente exige habilidades em informática,¹³ comunicação e agilidade para que possa ouvir, entender e buscar informações e/ou soluções para a solicitação do cliente nos mais variados assuntos com a maior rapidez possível e registrar no computador todo esse processo. Tomando o trabalho do atendente nessa perspectiva, as habilidades requeridas pela empresa parecem se articular muito mais com a capacidade do trabalhador em se adaptar a um tipo de trabalho que requer uma “flexibilidade” de acordo com as discussões realizadas por Sennett (2006) e Castel (1998) do que uma capacitação adquirida nos bancos das universidades ou até mesmo um outro tipo de qualificação mais específica, como é o caso de cursos profissionais.¹⁴ Segundo Pochmann (2005), em muitas situações, o que contribui para que as empresas adotem como critério de

¹³ As habilidades em informática requeridas são básicas, visto que os sistemas operacionais utilizam uma linguagem acessível, de modo que um rápido treinamento realizado pela empresa permite a execução do mesmo. Sobre essa questão ler Sennett (2006).

¹⁴ Alguns desses cursos profissionais são realizados pelos CEFETs (Centro de Federal de Educação Tecnológica).

seleção pessoas com nível superior é o fato de a mão de obra ser abundante, permitindo a escolha de profissionais mais qualificados do que a tarefa exige.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito à participação dos sindicatos no tocante a qualificação profissional. Segundo Manfredi (1997), a questão da formação não é um fato recente na história dos trabalhadores brasileiros. A autora constatou que, desde a década de 1930, existia uma preocupação, por parte de alguns sindicatos, em promover a escolarização de seus trabalhadores. De mais a mais, no decorrer do século passado, Manfredi (1997) observou que o modo como a questão da formação do trabalhador foi conduzida pelos sindicatos dependeu do contexto histórico, da legislação vigente, dentre outros fatores.

Em relação aos sindicatos dos telefônicos, Rumpert (2004) analisou como o processo de privatização das Telecomunicações realizado no Brasil em 1998, resultado da implementação de uma política neoliberal, repercutiu nas propostas de qualificação adotadas pelo Fittel/Sinttel - RJ (Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações/Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Rio de Janeiro). A autora pontua que essas entidades têm formulado propostas de qualificação profissional como um mecanismo de enfrentamento “... à redução dos postos de trabalho e do intenso e desordenado processo de precarização e terceirização” (RUMMERT, 2004, p. 141) que, dentre outras razões, são decorrentes do processo de reestruturação do trabalho que vem ocorrendo no setor das Telecomunicações, notadamente a partir do final da década de 1990. No entanto, Rummert (2004, p 141) adverte para a “dubiedade” do discurso apresentado pelas entidades sindicais que veem elementos positivos na “globalização” e na reestruturação bem como a importância do setor das telecomunicações nesse processo. Desse modo, os efeitos perversos daí advindos são vistos como “inexoráveis” e, nesse sentido, a qualificação profissional surge como uma forma dos sindicatos estarem “ao lado dos trabalhadores” em momento tão difícil (RUMMERT, 2004, p. 141). Diante desse cenário, torna-se relevante buscar entender como o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Ceará tem lidado com a questão da qualificação profissional dos atendentes e, em que medida, suas políticas de educação se articulam com a problemática levantada por essa investigação – a identidade dos teleatendentes.

Realizado um breve levantamento quanto às “vantagens” da empresa em contratar trabalhadores jovens e qualificados, torna-se igualmente relevante verificar a perspectiva do atendente. Para este, o emprego em *call center*, cuja jornada é regulamentada em seis horas diárias possibilita a conciliação entre o estudo e o trabalho (SANTOS, 2006). Além disso, guardando as devidas proporções com o trabalho do bancário atual que vê o seu trabalho como algo passageiro (RODRIGUES, 2001), o atendente também percebe seu trabalho como transitório ou um “trampolim” enquanto conclui o curso universitário, pois sua expectativa é poder atuar no mercado de trabalho em atividades para as quais foi capacitado pelo curso de ensino superior.

Diante desse quadro, como se dá a construção da identidade laboral nesse tipo de trabalho? A respeito dessa questão é importante retomar novamente ao estudo de BORSOI, RUIZ e SAMPAIO (1995) realizado com telefonistas de uma empresa de telefonia estatal há mais de vinte anos, o qual abordou como uma de suas temáticas principais a identidade profissional. Em suas palavras:

O trabalho de uma telefonista, em toda a sua complexidade, parece determinar hábitos, gestos, expressões, enfim, modos de vida. (...) A identidade de telefonista aparece como se fosse dada, exigida, e não construída pelo sujeito que se identifica como tal. Por fim, a telefonista vive o estar sendo o que faz durante quase vinte e quatro horas por dia. (BORSOI; RUIZ; SAMPAIO, 1995, p. 172).

Considerando que o trabalho da telefonista, conforme discutido por Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995), lhe conferia possibilidades de construir uma identidade, mesmo ainda que fosse como “dada” e o ser telefonista implicasse em sê-lo quase que vinte e quatro horas por dia, o que dizer de um trabalhador que não se reconhece em seu trabalho e o vê como transitório? Silva e Mocelim (2009) acreditam que o *call center* se encontra na “vanguarda” das discussões sobre empregos, desemprego e inserção do mercado laboral uma vez que seu rápido crescimento e desenvolvimento já se deu inserido no contexto das novas formas de organização que ocorreram nas últimas décadas, por outro lado, os autores acreditam que conceitos como identidade, filiação sindical e estabilidade não auxiliam muito para a

compreensão do setor, considerando que via de regra recai sobre a problemática da precarização do trabalho. No entanto, esse estudo já parte do pressuposto desde o início que esse tipo de trabalho é precarizado, fragmentado e temporal e que, apesar disso, como pontua Coutinho, Krawuski e Brasil (2007), essa forma de funcionamento laboral continua a se articular com a identidade, de maneira a deixar registros.

Portanto, o que acena como ponto de partida para essa investigação é que, a figura do teleatendente surge em um momento histórico de extrema fluidez e flexibilidade, o qual é marcado pelo descarte de tudo o que lembre o apego ao passado e, nesse sentido esse trabalhador se vê seduzido por uma perspectiva de trabalho de tempo mais reduzido, aparentemente “leve”¹⁵ e transitória. No entanto, o que parece ser passageiro pode tornar-se uma perigosa armadilha quando o trabalhador se vê na iminência de ser descartado, devido ao uso predatório de sua força de trabalho ou até mesmo por causa da dificuldade em encontrar um novo posto de trabalho. Diante dessas considerações, buscar as articulações trabalho e identidade no *call center* pode ainda fornecer importantes informações sobre como o trabalhador tenta organizar sua “biografia” de modo a conferir certa coerência, além disso através de suas falas o estudo lhe dar “voz” e oportunidade de se fazer ouvir.

¹⁵ O leve aqui está empregado no sentido de que a jornada de trabalho é de seis horas diárias e existe possibilidade de trocas de turnos entre colegas. Muitos atendentes vêem essa jornada como um facilitador na conciliação entre trabalho e estudo. No entanto, essa questão da jornada esconde o uso intensivo da força de trabalho e muitas vezes, extensivo dado a utilização de horas extras e treinamentos (SANTOS, 2006).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Minayo (1994), todo conhecimento sobre uma dada realidade será sempre um conhecimento aproximado. Considerando que a realidade é sempre multifacetada e histórica, o pesquisador deve ter em mente que todo seu esforço será buscar encontrar respostas, muito embora provisórias, para os desafios por ela impostos. Dentro dessa perspectiva, a metodologia é, portanto, “o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade” (MINAYO, 1994, p. 22). Nesse sentido, o método ocupa “um lugar central no interior das teorias sociais”, visto que é inerente a visão social de mundo veiculada na teoria (MINAYO, 1994, p. 22).

Tomando as concepções de pesquisa de Minayo (1994) como referência, a metodologia qualitativa surge como a mais adequada ao objeto de pesquisa deste estudo. Na compreensão da autora, a pesquisa qualitativa não deve ser vista em oposição ao quantitativo, pois certamente tal concepção remete a visão positivista de fazer pesquisa. O antagonismo qualitativo versus quantitativo não ajuda o pesquisador a conhecer o problema a que se propôs estudar, ao contrário, limita-o no conhecimento da realidade. Uma crítica que se faz contra a pesquisa qualitativa é quando pesquisadores imbuídos pelo empirismo tomam a descrição dos fatos fornecidos pelos atores como ciência (MINAYO, 1994). Neste caso, a proposta pode até ser “qualitativa”, mas o pressuposto ainda está preso ao positivismo tão frequente nas pesquisas quantitativas. A pesquisa deve, portanto, manter uma articulação permanente com a teoria e tomar os “fatos” sempre como aproximações tão fiéis quanto possíveis da realidade estudada e não como a própria realidade.

Inicialmente, a pesquisa seria realizada apenas com os sujeitos de uma empresa privada de telecomunicações situada em Fortaleza/CE (Pégasus¹⁶). No entanto, em decorrência do estágio doutoral¹⁷ realizado em Barcelona/Espanha no ano anterior, sob a supervisão do professor Josep Maria Blanch, a ideia de entrevistar alguns atendentes ganhou força, considerando que, além da Espanha atravessar importante revés financeiro, apresenta também relevante crescimento no setor de *call center*, tal fato poderia trazer outras nuances ao objeto de estudo. Realizar ou não um estudo comparativo foi durante um período um questionamento importante para mim, pois qualquer que fosse a decisão implicaria em perdas importantes. Talvez tão relevante como tomar uma decisão é situar quais aspectos foram considerados para a escolha da mesma. Nesse sentido, é oportuno explicitar como se deu o contato com os atendentes em Barcelona e como o processo da escolha foi acontecendo ao longo do último ano da tese.

O primeiro contato se deu de maneira informal a caminho de uma viagem de lazer em que encontrei Luana logo nos primeiros dias em que cheguei à cidade. Após um contato inicial, soube que trabalhava para uma empresa que prestava serviço de atendimento a clientes para uma companhia aérea e logo perguntei se oportunamente poderia conversar com ela sobre seu trabalho, explicando-lhe que estava realizando uma pesquisa que o envolvia. A partir desse primeiro contato, seguiram-se outros e foram realizadas duas entrevistas. Pedi que indicasse um colega de trabalho para a entrevista, então nesse momento conheci Lucas. Em paralelo a isso, soube que, no mesmo prédio em que eu morava, havia um vizinho, chamado Júlio, que trabalhava em outro *call center*, especializado em realizar entrevistas para checar o nível de satisfação e levantar as necessidades de clientes. Após checar a disponibilidade, igualmente o entrevistei. Entre o primeiro contato realizado com Luana e a última entrevista feita com Lucas houve um intervalo de quase quatro meses. Num total, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, no entanto, creio que vale a pena mencionar que, no último mês em que estive na cidade, fui convidada por Luana para participar de um jantar organizado por ela e mais alguns atendentes na casa de um dos supervisores. Nessa ocasião tive a

¹⁶ Nome fictício a fim de preservar a identidade da empresa. Os nomes dos atendentes são igualmente fictícios.

¹⁷ O estágio doutoral foi realizado de agosto a dezembro/2010.

oportunidade de conhecer mais alguns atendentes numa situação privilegiada, já que supostamente estava desconectada no ambiente de trabalho. O uso do termo ‘supostamente’ decorre do fato de que era o primeiro encontro daqueles atendentes fora do trabalho com o intuito explícito de fortalecer os vínculos entre eles e, para isso, se escolheu como temática fazer um jantar com comidas típicas venezuelanas, considerando que dois dos atendentes que organizaram o encontro eram da Venezuela. Tive acesso a todo o processo de organização do evento, que contou com o apoio de redes de relacionamento social para avisar aos envolvidos do local, da escolha do cardápio e do preparo da comida. O encontro teve duração de aproximadamente cinco horas. O que quero ressaltar aqui é que, apesar do pouco contato com a vivência desses atendentes, ter participado de um momento como esse foi extremamente importante para buscar compreender o modo como sentem o trabalho, o que consideram relevante, suas vivências e seus aprendizados.

Apesar da riqueza experimentada no contato com esse universo, o número de entrevistas foi bastante reduzido e diante disso, optei por utilizar os dados provenientes das mesmas de maneira mais periférica, de modo a fornecer uma ilustração ou contraponto se fizesse pertinente. Outro aspecto que influenciou muito nessa decisão é que não seria possível realizar um estudo comparativo a contento. Além disso, as realidades trazidas pelos atendentes de Fortaleza e de Barcelona apresentavam alguns elementos tão distantes que trariam um problema difícil de equacionar.

Dadas essas considerações, a pesquisa contou além dos três atendentes entrevistados em Barcelona, com mais 6 atendentes, 3 ex-atendentes, 1 supervisor e 2 ex-supervisores do *call center* de uma empresa privada de telecomunicações situada em Fortaleza/CE (Pégasus). Incluiu-se também como fonte de dados as entidades sindicais, representada por um ex-diretor do sindicato. Buscou-se incluir atendentes com os mais variados tempos de permanência na empresa e até mesmo ex-atendentes. A pesquisa contou também com a participação de um supervisor e dois ex-supervisores. Ainda que de modo parcial, tive acesso ao material didático utilizado por uma consultoria responsável por oferecer cursos de formação de atendente¹⁸, a qual mantém uma relação de parceria com a Pégasus. Os atendentes são indicados para o

¹⁸ O curso de formação é voltado para jovens que estão cursando o Ensino Médio e que estão inseridos no Programa Jovem Aprendiz financiado pelo governo federal.

processo seletivo através da consultoria e, se aprovados, continuam acompanhados até o final do programa Jovem Aprendiz. O contato inicial foi agendado com a diretora do referido programa, a qual forneceu material informando sobre a legislação que rege o mesmo. Apenas foi realizada uma sondagem sobre informações visando situar a relação de parceria da consultoria, da Pégasus e do próprio programa. No entanto, a diretora apenas permitiu a consulta do material didático no local, alegando a confidencialidade das informações, pois não tinha uma autorização formal da empresa contratante. Durante duas horas tive acesso ao Livro do Atendente e ao Livro de Apoio que funciona de modo complementar ao primeiro. Visando captar o maior número de informações possíveis fiz o registro do índice dos dois livros, assim como o resumo dos capítulos e dos objetivos por meio do uso de um gravador. Na ocasião também pude entrevistar a instrutora Carla, que já havia sido atendente e supervisora da Pégasus, a mesma me permitiu fazer uma cópia de um material exclusivo da Pégasus sobre as etapas do processo seletivo, o qual continua todo o processo de recrutamento externo, dinâmicas de grupo voltadas para cada perfil de atendente, como por exemplo, operador de retenção e operador de cobrança bem como a descrição do perfil dos cargos, o qual incluía as principais responsabilidades, a formação acadêmica, a experiência específica desejada, os conhecimentos teóricos, as competências e os indicadores de comportamento. Será utilizado a título de exemplo, o perfil do operador de retenção para análise de dados, sendo o mesmo disponibilizado em anexo. A riqueza do material em muito contribuiu para a discussão sobre a formação do atendente, em especial, no tópico O que levo desse trabalho. A leitura se deu buscando articular simultaneamente as falas dos atendentes e a compreensão teórica adotada no estudo.

Mantive a mesma abordagem da pesquisa realizada durante o mestrado sistemática, conhecida por “*social networks*” desenvolvida por Barnes (1972) e utilizada por BORSOI (2002) como “efeito cascata”. A abordagem consiste em manter um contato inicial com um dos informantes e, a partir da indicação deste, partimos para o próximo sujeito e assim sucessivamente até termos definido o campo. O primeiro contato aqui foi proporcionado por meio de um vínculo pessoal com a atendente Nara que indicou mais dois contatos e a partir destes, outros nomes foram sugeridos.

Outro dado relevante é que, após a primeira entrevista realizada com Bernardo e Nara simultaneamente fui convidada para um churrasco que contaria com a participação de outros atendentes, ex atendentes e um ex supervisor. Avaliei que, embora o estudo não tivesse um caráter etnográfico, a ida ao evento me permitiria um acesso privilegiado a uma situação de lazer do grupo. Preferi não levar gravador, primeiro para evitar configurar uma situação de caráter acadêmico a esse contato inicial, depois porque haveria muitos ruídos ambientais, considerando que seria realizado na área de lazer do condomínio da anfitriã, ou seja, o local é aberto e por ser uma área comum, outras pessoas tais como residentes e convidados poderiam estar presentes. A participação no evento serviu como uma sondagem inicial para as questões que foram levantadas com os demais sujeitos da pesquisa, considerando que até então, apenas dois atendentes haviam sido entrevistados. Além disso, foi uma ponte para a entrevista com Timóteo, que havia trabalhado na Pégasus por seis anos entre as funções de atendente, monitor e supervisor, facilitando também o acesso aos demais entrevistados, pois me possibilitou conhecer aspectos como a linguagem informal utilizada por eles.

Houve tentativa de acesso a empresa através de um agendamento de entrevista com um dos coordenadores, no entanto, após saber o objetivo da mesma, o mesmo declinou informando indisponibilidade de agenda. Diante desse fato, o caminho que se delineava, a exemplo do que ocorreu na pesquisa da dissertação, era realizar a pesquisa de maneira independente, contando com a participação dos entrevistados em um ambiente externo a empresa. Em anexo, segue o perfil dos sujeitos entrevistados, em que constam questões como idade, gênero, escolaridade, experiências de trabalho anteriores, tempo de empresa, tempo na função, dentre outras que no decorrer da pesquisa se mostraram pertinentes.

A entrevista semiestruturada¹⁹ foi o instrumento preferencial de coleta de informações utilizado com os sujeitos da pesquisa. Lembrando que a utilização deste instrumento se mostrou mais pertinente, considerando que permite uma maior liberdade de expressão do sujeito e maior adequação a abordagem escolhida. As entrevistas foram gravadas de acordo com a permissão dos sujeitos. Vale ressaltar que um dos princípios que fundamenta a pesquisa

¹⁹ Consta em anexo um roteiro preliminar de entrevista semi-estruturada adaptado para os diferentes de sujeitos.

qualitativa é o de que o objeto a ser investigado não se mostra de forma linear, nem aparece definido e completo ao ser submetido a instrumentos determinados *a priori*. Portanto, o pesquisador deve estar atento durante toda a trajetória da pesquisa, pois os resultados serão fruto de fatores articulados ao longo do caminho e não apenas de uma fase de coleta de dados.

Com relação à técnica de análise, entre as muitas possibilidades que esta permite, optou-se por utilizar a análise de conteúdo temática (MINAYO, 1994). A técnica sugere que, após a transcrição das entrevistas, segue-se uma leitura flutuante a fim de identificar seus núcleos de sentido. Após essa fase, observou-se a pertinência desses núcleos quanto aos objetivos da pesquisa. Posteriormente, alguns desses núcleos possibilitaram a construção das categorias analisadas no próximo capítulo. Em seguida, se deu o diálogo entre a realidade analisada e o referencial teórico utilizado.

Visando deixar mais explícito como se deu a análise de dados, informo que, na proporção em que uma entrevista ia sendo transcrita, logo em seguida, era ouvida e anotados todos os pontos considerados relevantes, em especial, aqueles mais carregados de afetos. Quando havia alguma dúvida acerca de um tema levantando por último entrevistado, no contato seguinte buscava checar aquela informação e assim sucessivamente. Após a última entrevista realizada em Barcelona, todos os núcleos considerados importantes já tinham ordenados, desse modo, uma análise preliminar do material encontrado. Muitas leituras ocorreram simultaneamente a coleta e a análise dos dados que ajudava a descartar algumas temáticas que já haviam sido discutidas por outros autores, portanto, não havia a necessidade de repeti-las. A segunda qualificação também foi um momento importante que colaborou para esclarecer algumas dúvidas e integrar algumas dimensões que estavam parcialmente conectadas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que o *call center* vem ganhado cada vez mais espaço, notadamente nas pesquisas sociológicas, psicológicas, ergonômicas e de gestão (implantação, recursos tecnológicos etc), muito já foi dito. As informações encontradas nessas pesquisas de alguma maneira validam determinados aspectos, em especial, quando se fala da natureza do trabalho realizado. Noutras palavras, se sabe que é um trabalho que dá continuidade ao modelo taylorista, apesar de também serem encontrados elementos do toyotismo. É comumente um setor que emprega jovens em sua primeira experiência de trabalho e que apresenta tem uma rotatividade elevada. Seus trabalhadores têm uma qualificação elevada, quando considerada a média nacional de escolaridade, sendo que o número maior é de mulheres. E apresenta índices de doenças ocupacionais elevados, tais como LER/DORT e transtornos psicológicos. A pergunta mais lógica a seguir seria: e porque continuar a estudar o *call center*? Que informações se podem acrescentar a comunidade acadêmica e científica e aos leitores em geral?

À medida que esse capítulo é escrito, há expectativas de responder a essas perguntas, embora possivelmente de forma parcial, considerando que a cada ano surgem novos estudos na área que apontam novos olhares e deixam outras tantas perguntas a serem respondidas. Outro desafio encontrado é que organizar e sistematizar um conjunto de informações -técnicas e vivenciais/experiências- de modo a conferir um sentido ainda não explorado é algo cada vez mais difícil no meio acadêmico. É preciso também informar que encontrar falas que chamem a atenção para o objeto de estudo é algo prazeroso e desafiador, visto que é um constante

exercício deixar os olhos e os ouvidos bem atentos ao que o campo de pesquisa que pode apresentar, além de não se deixar levar por construções já sedimentadas ao longo dos estudos já realizados durante a dissertação e das aproximações realizadas no âmbito teórico e prático sobre o *call center*.

Retomando a pergunta de partida: como se constrói a identidade profissional a partir do trabalho do atendente? Ou do trabalho realizado no *call center*? Visando facilitar a construção da resposta a essa pergunta, outras perguntas seguem: como se constrói a identidade profissional a partir do trabalho precário, instável, parcial e fragmentado? Que aprendizagens construídas ao longo do trabalho os atendentes consideram mais importantes para sua vida profissional?

Ao falar de trabalho é importante mais uma vez não esquecer sua heterogeneidade inerente, ou seja, as realidades se entrelaçam de modo a dificultar uma mirada linear sobre múltiplas facetas laborais, seja do ponto de vista da divisão geopolítica das economias, do lugar ocupado pelas empresas no cenário local e global e igualmente importante a variabilidade encontrada nas experiências de trabalho. Dito isso, o que se quer ressaltar é que nesse estudo possivelmente algumas trilhas se perderam no decorrer do caminho, dado os limites da pesquisa, muito embora o esforço no sentido de apresentar a questão da identidade profissional no *call center* de maneira mais abrangente quanto seja possível. E nesse processo de eleger uma trilha em detrimento a outra é que a análise dos dados estará centrada nas informações provenientes dos sujeitos entrevistados de Fortaleza, considerando que, dentre outros aspectos, as temáticas emergidas dessas entrevistas já fornecem um conjunto de elementos importante para a análise e mais ainda, as realidades vividas pelos sujeitos de Fortaleza e de Barcelona apresentam diferenças que inviabilizam estabelecer uma análise coerente sem uso do estudo comparativo, ou seja, conforme já foi dito nos procedimentos metodológicos, este estudo não se propõe a estabelecer comparações. No entanto, oportunamente se poderá fazer uso de algumas falas e de ilustrações dos sujeitos entrevistados de Barcelona sempre que trouxer elementos que enriqueçam a discussão.

5. 1 DO TRABALHO PRECÁRIO, INSTÁVEL, PARCIAL E FRAGMENTADO: POSSIBILIDADES E LIMITES DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

Considerando que o objeto da pesquisa é como se dá a construção da identidade profissional a partir do trabalho do atendente, o que se discutirá aqui envolverá a perspectiva do trabalhador, ou seja, embora o ponto de vista da empresa seja importante, dado o desenho metodológico escolhido, muitos aspectos envolvidos ficaram secundários e outros não foram sequer levantados.

Chama bastante atenção que o *call center* tenha surgido no Brasil numa perspectiva de oportunizar a primeira experiência formal de emprego, enquanto que no caso espanhol, muitos jovens já tiveram outros empregos. Esse dado é consonante com a literatura encontrada, que informa que a explosão do *call center* no Brasil já se deu de modo a contratar trabalhadores bem mais jovens, estando mais próximo nesse aspecto da Índia (GIÃO E JÚNIOR, 2009; SILVA, 2008). Já no caso espanhol, na última década, o maior percentual de trabalhadores apresenta uma idade superior quando comparado ao Brasil. O crescimento do setor na Espanha tem possibilitado que trabalhadores afastados por situação de desemprego e/ou no caso de mulheres que se afastaram para cuidar de seus filhos retornem ao mercado de trabalho.

Um dos elementos que auxilia na compreensão dessa diferença deve-se ao fato de os dois países se encontram em situação econômica distinta. A Espanha, embora faça parte dos países considerados desenvolvidos, vem atravessando uma crise econômica com fortes repercussões no aumento do desemprego, no incremento de mudanças das leis de proteção ao trabalhador, na intensificação de jornadas de trabalho por tempo parcial e/ou contratos temporais (ALONSO, 2000; BLANCH, 2009). Desse modo, até pelas características do *call center* que não exige uma qualificação específica possibilita que trabalhadores afastados do mercado laboral tenham uma oportunidade de se reinserir através dele. Já o Brasil, considerado um país emergente, vem apresentado crescimento econômico expressivo na última década, atraindo investimentos nacionais e estrangeiros em diversos segmentos, fato que também trouxe repercussões no aumento de *call centers*. Sendo que, de acordo com Gião

e Júnior (2009) e Santos (2006), o trabalho é visto pelos atendentes brasileiros como uma forma de ter sua primeira experiência formal de trabalho e/ou como uma maneira de cobrir os custos com a educação superior.

Apesar dessa diferença encontrada, alguns dados permanecem os mesmos, como a predominância da mão de obra feminina (FERNANDES, DI PACE e PASSOS, 2002; ROSENFELD, 2008; GIÃO e JÚNIOR, 2009, ACE, 2011) e o fato de que, por se tratar de um “emprego periférico”, para usar um termo de Harvey (1996), esses trabalhadores podem ser facilmente substituídos, pois embora muitos possam ser considerados qualificados, mas por não se encontrarem no “núcleo central”, isto é, não exercem funções consideradas vitais para o capital. Portanto, se por um lado os atendentes se encontram na ‘periferia’, por outro, o *call center* vem se destacando por ser considerado a “porta de entrada” da empresa e não somente isso, também é responsável pela captação de grande rentabilidade pelos inúmeros serviços que oferece. (SANTOS, 2006).

Dito isso, o que se quer destacar é que, como diante desse trabalho já entendido como precário, instável, parcial e fragmentado é possível construir uma identidade profissional, isto é, quais são os limites e as possibilidades encontradas.

Viver o hoje, sem conseguir projetar-se no futuro, ou até mesmo vê-lo como algo “dado”, em que nada pode ser alterado, é uma das consequências vivenciadas pelos atendentes que se encontram em trabalhos tidos como precarizados. Em uma das falas, a atendente Luana, 32 anos.

(...) É que se supõe que em algum momento, se algum momento se quisesse ter um filho, eu nunca não poderia tê-lo agora, nunca...porque não existe espaço para que ele venha. Pensei... E o que ocorrerá quando tenha 40 anos? Se supõe que necessite ter um apartamento, um companheiro, um trabalho estável... eu agora não quero nada disso, então digo que não!

O que submerge dessa fala é que no presente já são encontradas inúmeras adversidades, como os baixos salários, que acarreta dentre outras coisas ter que dividir uma habitação com desconhecidos, a dificuldade em pensar em organizar uma vida a dois, adquirir uma habitação própria ou até mesmo assumir um aluguel integral. Assim, parece que Luana

busca refugiar-se de modo a não pensar no futuro. O presente é vivido como a única possibilidade. Essa dificuldade em assumir o que a atendente chama de ‘responsabilidade’, de alongar ao máximo a juventude, numa outra pesquisa realizada por Pascual, Martín e Suarez (2001) se discute esse processo como decorrente de uma sociedade do trabalho dual que traz repercussões para o significado do trabalho, isto é, se finda por separar aqueles dotados de sentido e valor daqueles que são cada vez mais freqüentemente desvalorizados. Os autores encontraram falas de jovens bem similares a de Luana “Sin trabajo, yo no me pudo casar, no puedo tener casa estable ni hijos...Si no trabajas, no puedes vivir” ou “Se valora más a una persona que tiene trabajo” (PASCUAL, MARTÍN, SUÁREZ, 2001, p. 57). Portanto, não querer um relacionamento estável, filho e apartamento daqui alguns anos decorre também do fato de que no presente já não pode tê-los. Por outro lado, não visualizar o futuro colabora por reforçar atitudes que contribuem para “prendê-la” ao presente como ilustra sua fala num outro momento:

(...) é que deveria estar 10 anos no mesmo trabalho para ir crescendo, tendo mais responsabilidades (...) o bom desse trabalho é que não me interessa o trabalho. Se não te envolves com o coração pode mudar quando quiser (LUANA, 32 ANOS).

A questão de não vislumbrar uma perspectiva de futuro contribui para o não envolvimento afetivo e para facilidade apontada por ela em mudar de um trabalho para outro. Nesse sentido, o que se assiste aqui é o que Bauman (2005) diz que, para grande parte dos indivíduos só é possível construir projetos breves, ou seja, considerando que o trabalho é uma dimensão importante da vida e não poder pensá-lo como algo em longo prazo leva o indivíduo a buscar alguma coisa em que possa se agarrar, nesse caso, Luana retira todo seu investimento afetivo, inclusive, reforça esse desinvestimento em vários pontos da entrevista quando noutro momento pontuou que

Estou acostumada a ter um trabalho com toda liberdade possível tomando decisões...querem que seja uma máquina? Eu faço e funciono como uma máquina e ganho meu dinheiro...não me envolvo emocionalmente. O

cérebro não está conectado com o coração, então desconecto (...) o que eles querem eu faço, não me importo. Eu sei o que significa fazer bem... não me importa (...) Não tenho meu coração aí, mas quando se é uma máquina, você pode colocar seu coração a parte, fazer as coisas assim... (LUANA, 32 ANOS).

Desconectar-se afetivamente parece ser uma estratégia para suportar o trabalho, é poder lidar com as dificuldades diárias do trabalho sem implicar-se diretamente. Outro aspecto que se destaca é que o trabalho no *call center* é apontado como bom porque não há nenhum ou pouco interesse intrínseco nele. O que ela destaca como vantagem é poder tomar dias livres e/ou férias quando lhe é conveniente. Em suas palavras: “Se posso organizar minhas férias durante todo o ano²⁰. E horas corridas. Tenho os requisitos mínimos que me motivam para o trabalho” (LUANA, 32 ANOS).

Sobre poder tomar dias livres em qualquer época do ano, Luana afirma que um dos seus passatempos quando tem alguns minutos entre um cliente e outro é já pensando no próximo destino. Tem um ritmo frenético quando planeja viagens e vive suas viagens. Aqui programar incessantemente férias parece se associar a uma busca para não estar em contato com a realidade – seu trabalho, seu cotidiano- desse modo, embora seu investimento afetivo esteja mais concentrado nessa dimensão, sua fala sugere age dessa maneira para se manter em sua ‘bola’, conforme ela mesma mencionou durante a entrevista. Esse aspecto trabalho e tempo livre será melhor discutido no tópico Viver para além do trabalho?

Ainda nessa mesma linha de buscar algum interesse fora do trabalho, Manuela, 20 anos, diz:

(...) Aí eu olhei pra cara dele [supervisor] e disse assim: ‘aqui na Pégasus eu não tenho perspectiva nenhuma não, lá fora eu tenho! Lá fora você não tem nada a ver comigo, aqui dentro você tem que perguntar qual a minha perspectiva do trabalho, mas de vida aqui dentro eu não tenho nenhuma não!’.
(...) A necessidade de ter um emprego, só isso, o que me faz ficar lá até hoje. É isso só mesmo, nada mais. Você faz muitos amigos lá, é muito bom, mas o emprego em si eu não acho legal.

²⁰

A empresa permite a solicitação de dias livres não remunerados várias vezes ao ano.

A fala de Manuela denuncia sua desconfiança quanto à perspectiva de trabalho atual, de não conseguir encontrar no trabalho elementos que lhe agreguem um valor intrínseco em si mesmo. No âmbito da Psicologia Social, Blanch (2007, p. 9) afirma que valor e significado do trabalho são termos extremamente relacionados, sendo importante diferenciar “valor do trabalho” (*work value*) e “valores laborais” (*labor values*), uma vez que esse último termo encontra-se fortemente ligado aos efeitos a que se espera do emprego. De acordo com Gamst, 1995 apud Blach (2007), os valores laborais deverão ser entendidos sempre articulados ao contexto histórico e sociocultural, de maneira que cada situação encerra sua especificidade, dada sua combinação heterogênea e até mesmo contradições de significados herdados e reproduzidos. Nesse sentido

Se coincide asimismo en la observación de que, cuanto más *física* sea la tarea, menor la cualificación del puesto y peores condiciones laborales, salariales y contractuales, tanto más *instrumental* y *económico* tiende a ser el valor dado al trabajo-empleo. Mientras [Enquanto] que, por el contrario, cuanto más *cognitivo* y cualificado sea el mismo y mejores sus condiciones físicas, técnicas, instrumentales y sociales de realización, tanto más valor *final* y *expresivo* se le atribuye. En el primer caso, el valor del trabajo suele resultar equivalente al del dinero percibido por el mismo; mientras que en el segundo el trabajo tiene un plus de valor, correspondiente al componente de autorrealización que conlleva (BLANCH, 1990 APUD BLANCH, 2007, p.11)

Pode-se notar por meio das falas de Luana e Manuela, que o trabalho funciona aqui quase que exclusivamente por seu valor instrumental, considerando que não traz como possibilidade à auto realização.

Os amigos acabam por funcionar como um suporte para seguir trabalhando. Mais adiante será comentada essa dimensão da amizade. Pouco depois na entrevista revela o desejo de sair de casa: “*O meu sonho de consumo na realidade é sair de casa ... eu fui no banco (...), daí eu fiz as contas e fiz outras contas e outras contas... com o salário da XX não deu, eu vi que ia ficar apertado com o salário da XX. Enfim não deu, daí foi um plano que foi adiado*”. Portanto, manter um emprego formal surge como algo a ser preservado, apesar de não encontrar nenhuma perspectiva nele, uma vez que o desejo de sair de casa, de ter o próprio

espaço a faz continuar trabalhando, apesar de constatar que não é possível manter-se com o salário recebido.

A satisfação está fora do trabalho e nesse sentido, Sennett (2005) aponta essa característica encontrada em muitos empregos como algo significativo nos últimos anos, pois, do ponto de vista do trabalhador, não faz muita diferença em que está trabalhando, considerando que o que está em jogo não é a construção de uma “narrativa”.

Entre outras temáticas surgidas com maior relevância nas entrevistas realizadas, pode-se ainda destacar as aprendizagens envolvidas no trabalho, ou seja, o que o atendente considera relevante e que acredita que levou ou levará para outras experiências de trabalho, o tempo vivido fora do trabalho, as relações estabelecidas entre os pares. E por último, como a Lei do SAC e a implantação do anexo II da NR-17 afetaram o cotidiano dos atendentes.

5.2 O QUE LEVO DO TRABALHO?

Antes de chegar às falas dos atendentes, vale à pena situar o material didático ao qual tive acesso, pois por se tratar de conteúdos de aprendizagem do curso de formação de atendente, ainda que específico do Programa Jovem Aprendiz, contém informações que dizem respeito a todos. Acrescido a ele, igualmente será discutido o próprio perfil do cargo do atendente de retenção, neste caso é um manual de orientações do processo de recrutamento e seleção desenvolvido pela equipe de Recursos Humanos da Pégasus.

A escolha pela análise do perfil do atendente de retenção decorreu do fato de que a maioria dos atendentes entrevistados trabalhou ou trabalha nesse setor. Além disso, o objetivo é ilustrar, da maneira mais didática e clara possível, como se articula o perfil desejado pela empresa, a formação pretendida pela mesma e as aprendizagens destacadas pelos atendentes, ou seja, discutir como essas variáveis colaboram para a construção da identidade profissional.

Dentre as principais responsabilidades requeridas pelo cargo exige-se que o atendente seja capaz de entender e executar atividades de retenção de clientes, ou seja, convencer os clientes a permanecerem com a empresa, obter resultados que satisfaçam as partes envolvidas:

Pégasus, o cliente contratante e o cliente final; agir de acordo com os valores e normas da Pégasus e objetivar a excelência na solução de problemas. Quanto à formação acadêmica, é necessário ter o ensino médio completo²¹. É preciso ter conhecimentos em informática básica e desejável que o candidato tenha conhecimento de técnicas de negociação e vendas, habilidade quantitativa e raciocínio lógico. Quanto às competências e os indicadores de comportamento, a empresa lista três níveis de intensidade (forte, intermediário e básico) para avaliar o candidato. No aspecto da comunicação, espera-se que o atendente seja capaz de expressar-se corretamente na língua portuguesa, apresente objetividade e clareza, além de saber ouvir, apresentar coerência nas informações e ser capaz de humanizar o atendimento. É também esperado que seja pró-ativo, ou seja, que saiba criar e aproveitar as oportunidades, que tenha facilidade em buscar soluções, apresente autoconfiança, seja capaz de superar as expectativas e que possua alto nível de energia para execução das atividades diárias. O candidato também deve apresentar capacidade de trabalhar em equipe, cordialidade, cooperação e respeito pelos demais. Quanto à capacidade de análise é desejável ser capaz de concentrar-se, ter percepção aguçada e sensibilidade. Além de todos esses aspectos observados no processo seletivo, também se espera que o candidato tenha controle emocional e capacidade de negociação, com ênfase na persuasão, na habilidade de contornar objeções e na criatividade e, por último, a orientação para satisfação do cliente entendida como atitude empática, versatilidade, capacidade de solucionar problemas e estabelecer relação de confiança. Como se pode notar, a empresa, logo em seu processo seletivo, constrói um perfil que explora a noção de competência, sobretudo em sua dimensão cognitiva, conforme apontada por Ramos (2002). Segunda a autora, essa dimensão da competência acaba por priorizar a ação e/ou o aspecto prático da inteligência, por vezes, negligenciando seu aspecto formativo, ou seja, embora a noção de competência envolva tanto a inteligência prática e a

²¹ No entanto, a empresa também participa do Programa Jovem Aprendiz cuja clientela é composta por jovens entre 14 e 24 anos matriculados na escola preferencialmente no Ensino Médio. Conta com vários cursos, entre eles, o de operador de *telemarketing*. O manual de aprendizagem disponibilizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego informa outras situações em que o jovem poderá participar sem estar matriculado na escola e/ou poderá haver exceção quanto ao limite de idade. Mais informações consultar Manual da Aprendizagem: o que é preciso para contratar o jovem aprendiz. Ministério do trabalho e emprego. Brasília: TEM, ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO (2008).

inteligência formalizadora²², o modo como vem sendo apropriado pelo mundo do trabalho privilegia quase que exclusivamente a ação. Ainda de acordo com Ramos (2002), além dessa dimensão cognitiva oriunda das concepções condutivistas da psicologia, a noção de competência também guarda sua herança sócio-histórica, dentre elas, destaca-se a própria Teoria do Capital Humano, que buscava mostrar o impacto da educação na economia. Para Gentili (2005), entre as ideias contidas nessa teoria está à ênfase no papel produtivo dos processos de escolarização e as funções de integração que deveriam ser exercidos pela escola. Sem entrar no mérito de toda essa discussão, o que se quer dizer é que o discurso na atualidade resgata uma concepção individualista da teoria citada, a qual apregoa que “as possibilidades de inserção de um indivíduo no mercado dependem (potencialmente) da posse de um conjunto de saberes, competências e credenciais que o habilitam para competir pelos empregos disponíveis” (GENTILI, 2005, p. 54). Daí, a noção de competência carrega em seu constructo, o aspecto de responsabilidade individual sobre a possibilidade de se inserir no mercado laboral, a qual busca também o envolvimento cognitivo, emocional e relacional do indivíduo.

No intuito de verificar como se dá o treinamento em seus trabalhadores, é que também serão discutidos alguns aspectos vistos no material didático do curso de formação do Programa Jovem Aprendiz. É possível perceber que o livro texto e o livro complementar buscam centrar-se de maneira significativa nessa dimensão prática do exercício profissional. No primeiro, que é dividido em cinco módulos, apenas um explicitamente apresenta informações históricas sobre o surgimento do setor de telecomunicações e sobre as leis que regulamentaram o mesmo. E em somente um tópico do último módulo há referência a segurança e a saúde do trabalho. No entanto, as profissões consideradas de riscos não incluem o trabalho desenvolvido no *call center*. Há um alerta para as questões ergonômicas, de modo a informar que o uso do computador pode oferecer riscos a saúde, porém, não há qualquer vinculação ao trabalho desenvolvido pelos atendentes. Os demais módulos estão centrados no

²² Segundo Ramos (2002), a inteligência formalizadora deve entendida como a ação autônoma do pensamento sobre os saberes em uso. E ainda que, “Enquanto a primeira [inteligência prática] realiza-se somente a partir da ação, a segunda [inteligência formalizadora] é o processo por meio do qual se desenvolve o pensamento abstrato” (MALGLAIVE APUD RAMOS, 2002, P.235). É preciso atentar para o risco de que, ao priorizar dimensão prática na noção de competência, ocorra uma identificação direta com o comportamento/desempenho, subordinando assim as segundas as primeiras (RAMOS, 2002).

trabalho em equipe, no desenvolvimento do raciocínio lógico e da capacidade de elaboração de relatórios, na capacidade de se expressar corretamente, na habilidade de persuasão e de argumentação do cliente. E ainda na capacidade de desenvolver simultaneamente a conversação com cliente, o uso da negociação e o uso das ferramentas e sistemas necessários, saber dominar a dinâmica de interlocução com o cliente, deduzir pelo padrão vocal características do mesmo, superar o impacto decorrente da rejeição por parte do usuário comum no exercício dessa profissão, além de utilizar os conceitos estudados e as competências adquiridas para proceder à autocrítica frequente no seu desempenho como falante profissional. Portanto, espera-se que, ao final do curso, o qual ocorre concomitantemente a saída da empresa²³, pois o programa de aprendizagem profissional é composto de teoria e prática, que o atendente seja capaz de desenvolver esse conjunto de habilidades e competências.

Dentre as habilidades e competências desejáveis pelo curso de formação de atendente, é possível identificar que algumas delas aparecem explicitamente nas falas dos entrevistados sobre suas aprendizagens a partir da experiência de trabalho, sendo claramente observados os seguintes núcleos: expressar-se com desenvoltura, inclusive quanto ao aspecto linguístico, aprender a negociar e a exigir os direitos como consumidor, o amadurecimento pessoal e secundariamente a gestão de pessoas destacada pelo supervisor e ex-supervisores. Em algum momento da entrevista, essas aprendizagens foram ressaltadas quase que por unanimidade por todos eles.

O desenvolvimento da capacidade de expressão oral chama atenção, pois inicialmente é algo que, em princípio o atendente já deveria apresentar considerando a descrição das habilidades requeridas pelo cargo, no entanto, os próprios atendentes admitem que não faziam um bom uso da língua portuguesa, ao menos em seu aspecto formal e que, ao iniciarem seu trabalho na Pégasus, essa habilidade foi sendo desenvolvida.

Eu entrei na Pégasus sem saber me expressar, sem saber usar as palavras certas e até hoje eu ainda não sei. Mas assim, eu entrei na Pégasus assim, sem um amadurecimento como homem e como profissional e hoje financeiramente

²³

O atendente pode vir a ser contratado pela empresa.

e profissionalmente falando, culturalmente falando também eu devo muito a Pégasus, por esses seis anos que eu tô lá. Se você trabalhou na Pégasus um tempo razoável, acho que você tá preparado pro mercado de trabalho pra qualquer empresa. (TALES, 24 ANOS).

Muitas são as razões pelas quais um jovem de entre 18 e 24 anos no Brasil tem dificuldades quanto ao uso da norma culta da língua portuguesa. Dentre elas, é possível citar a condição sociocultural, dado que não foi levantando por este estudo. É importante ressaltar que não se pode estabelecer uma relação de causalidade linear entre “baixo nível sociocultural” e dificuldade quanto ao uso formal da língua, até porque, nesse caso, seria mera inferência julgar que os atendentes da Pégasus apresentam necessariamente uma condição socioeconômica desfavorável. Além disso, existem numerosos estudos que podem melhor analisar a questão da educação no país, incluindo o investimento da educação, a reforma curricular, dentre outros aspectos. A despeito disso, alguns atendentes relataram que o ingresso no mercado de trabalho através da Pégasus se deu por dois motivos principais: a empresa não exigia experiência anterior e muitos precisavam se manter e/ou contribuir financeiramente com a família ascendente e/ou descendente. Dito isso, quero enfatizar que o cenário brevemente descrito não será desconsiderado, porém não será discutido neste estudo, pois há grande risco de desviar da temática proposta que é a interface identidade e trabalho.

Voltando a fala de Tales, que explicitamente credita a Pégasus seu crescimento profissional e pessoal, destacando o desenvolvimento de sua expressão verbal e de comunicação. Para ele, a empresa consegue realizar um tipo de formação que habilita aqueles que nela trabalharam tenham condições de encarar outros desafios profissionais. Narcísio, 28 anos, igualmente destaca a comunicação como algo muito importante que aprendeu em seu trabalho como atendente

A minha forma de expressão que deixa a gente com uma desenvoltura maior pra se comunicar. É uma coisa maior que a Pégasus pra mim tá sendo uma escola e cada dia a gente vai passando uma situação diferente, tanto com o cliente como com os gestores.

A capacidade de comunicar-se é parte integrante do trabalho do atendente, sem ela seria impossível o desenvolvimento do mesmo. No entanto, o que os atendentes parecem destacar é que no exercício do seu trabalho se aprende um tipo específico de comunicação que envolve o contato diário com os pares, com o supervisor e com o usuário e, em cada uma dessas relações, lhe é solicitado um

modo de lidar diferenciado. Guérin et al (2001) pontuam a necessidade de conhecer suficientemente a organização do seu trabalho e dos colegas em suas distintas fases da ação e suas múltiplas possibilidades de comunicação no trabalho, visto que esses aspectos são parte integrante da dimensão coletiva do trabalho. Por exemplo, Bernardo, 21 anos, diz que, apenas o treinamento inicial não lhe permitia conhecer um conjunto de informações importantes para melhor manejar seu trabalho, pois somente a partir da experiência diária é que foi possível saber como relacionar-se com os distintos sujeitos envolvidos

Com o passar do tempo, quanto mais tempo de empresa, quanto mais você aprende sobre a empresa, sobre o trabalho dos supervisores, sobre o nosso próprio trabalho, dos coordenadores, aí vão respeitando isso. Respeitando assim, entre aspas, né, eles têm um temor, porque nós conhecemos e sabemos quais os nossos direitos.

Bernardo pontua que, saber lidar com a questão hierárquica e aprender qual é o trabalho de cada um é algo importante para posicionar-se de maneira a conquistar respeito das partes envolvidas. Outro aspecto é que grande parte desses jovens tem sua primeira experiência formal de trabalho em uma empresa que conta com uma estrutura organizacional grande e complexa, com padrões e procedimentos definidos, logo, é possível inferir que o aspecto formativo desempenhado pela empresa assume um papel significativo para o atendente, pois é preciso aprender desde aspectos considerados por um ex-supervisor como elementar que é a pontualidade no trabalho, ou seja, que ao entrar na empresa, o trabalhador já deveria ser pontual, pois do contrário o dia de trabalho será descontado do salário e a notificação por falta sem justificativa. Carla, 28 anos, que foi inicialmente atendente, depois supervisora e por último, instrutora de treinamento da unidade de cobrança da Pégasus, diz que o atendimento exige o cumprimento de horários e a necessidade de ficar atento ao que empresa esperava do trabalhador.

E no atendimento visa muito essa questão da excelência, melhorar o atendimento e tudo. Acho que isso me fez ter mais ambição de crescer, essa de você ter horário para entrar, horário para sair, horário do lanche, essa questão de ter tudo cronometrado, pessoas te ouvindo o tempo todo, ouvindo tua ligação, se você errou ou não errou. Lá tem esse acompanhamento mesmo, a gente fica meio que “pisando ovos”, o que eles estão avaliando, o que eles querem de você, você não sabe.

Carla acredita que aprendeu a comportar-se profissionalmente, levando até mesmo tal postura para o trabalho que desenvolve hoje, pois considera que a pontualidade e o automonitoramento decorrente do fato de saber que a qualquer tempo poderá ser ouvida e avaliada pelo supervisor, lhe ensinou a ser mais atenta a essas questões. O curso de formação Jovem Aprendiz, o qual atualmente é instrutora, de fato, espera que o atendente seja capaz de se auto avaliar e realizar correções em suas posturas e comportamentos.

Tales também pontua que não se pode pensar na Pégasus em longo prazo e que tampouco estar atualmente trabalhando nela foi parte de um projeto de vida, algo que havia pensado quando estava cursando o ensino médio, na verdade, afirma que desejava ser preparador físico, no entanto, a necessidade de manter financeiramente a família ascendente e posteriormente descendente o fez dedicar-se ao trabalho como atendente e depois como supervisor, função que exerce há quatro anos.

Assim não era o que eu queria quando eu estudava, quando eu tava fazendo o 1º ano do Ensino Médio, “não, eu vou fazer... eu vou ser supervisor de *call center*”, não tinha como eu pensar nisso, entendeu? Foi algo repentino, foi algo instantâneo que aconteceu, que apareceu, que eu tive que abraçar e que felizmente eu gostei, mas eu não penso em fazer carreira.

O supervisor destaca que ao terminar o Ensino Médio foi a única oportunidade de trabalho que surgiu e que, apesar de não ter sido algo planejado, “abraçou” o trabalho e aprendeu a gostar, mas ao mesmo tempo não pensa em construir uma carreira. É importante compreender que as “contradições” inerentes a fala de Tales que, o “querer” o trabalho é em razão de que é por meio dele que cresceu como “profissional e como homem” sic, mas ainda assim está distante do que havia sonhado para si. Segundo Borsoi (2005) o pesquisador precisa estar atento aos sentidos construídos pelo indivíduo quando, por exemplo, cita falas de operários da indústria calçadista que afirmam que agora “está um céu” referindo-se ao trabalho, eles o fazem tomando como referência as dificuldades enfrentadas no interior do Ceará e que agora tem acesso a determinados bens de consumo inimagináveis no contexto

anterior. Estabelecendo um paralelo, não se pode perder de vista o ponto de partida do entrevistado, sob pena de perder o todo de sua experiência, isto é, Tales gosta do trabalho porque foi a partir dele que conquistou algo importante para si, mas ao mesmo tempo, não fazia parte de seu projeto de vida profissional.

Se não se pode pensar numa carreira como assinala Tales, o indivíduo por outro lado, tenta retirar aprendizados inclusive na esfera pessoal através do trabalho desenvolvido no atendimento. Como Tales diz *“resumindo acho que a diferença do profissional que eu vou levar da Pégasus pro mercado ou pra minha vida é o que eu vivi lá dentro também de momentos pessoais também e pelo crescimento profissional, hoje eu me vejo preparado”*. O estar preparado surge em diversas falas e é algo identificado como positivo por eles.

Voltando para as habilidades e as competências adquiridas, não se pode perder de vista que os aprendizados até aqui citados são elementos importantes para o desempenho da atividade de trabalho. Guérin et al (2001, p.26) inclusive pontuam a relevância da função integradora da atividade de trabalho, que não se pode esquecer que é ela o elemento central que

[...] organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador, e ao mesmo tempo é capaz de transformá-los. Estabelece, portanto, pela sua própria realização, uma interdependência e uma interação estreita entre esses componentes. Ela unifica a situação. As dimensões técnicas, econômicas, sociais do trabalho só existem efetivamente em função da atividade que as põe em ação e as organiza.

Se a atividade é esse elemento capaz de organizar a situação de trabalho, somente após certo tempo de empresa é que o atendente consegue entender o funcionamento de vários componentes de sua atividade de trabalho (normas e procedimentos, objetivos e metas da empresa, horários e ritmos de trabalho, ambiente, relacionamento entre os pares e supervisores, dentre outros) tornando assim possível um posicionamento “crítico” e um melhor manejo dessas variáveis.

Além disso, o mundo trabalho tem exigido uma linguagem própria, muitas vezes traduzida por necessidade de mostrar-se flexível e adaptável conforme sublinha Silvia (23 anos)

(...) e acho que a gente aprende muito também, por mais que não seja “o trabalho”, acho que muita gente encara aquilo ali como uma passagem [...] É uma empresa que não precisa de experiência, eu aprendi muito, eu tenho até

na minha personalidade assim, né, personalidade não, mas como é que eu posso dizer... aprendi a ter mais jogo de cintura, você amadurece, né, assim, lá dentro, eu aprendi muito isso a questão do jogo de cintura, é saber me readaptar, a ter muita mudança, adaptar e readaptar, quem não sabe lidar nem com mudança assim, vivendo lá dentro, você aprende muito isso, né?!

Silvia destaca alguns pontos, entre eles, o fato de que o trabalho de atendente é uma passagem para muitos deles, aspecto já discutido na dissertação de Santos (2006). Não ter experiência formal anterior a Pégasus, é algo valorizado por ela, pois foi por meio do trabalho como atendente que desenvolveu o que chamou de “jogo de cintura”, ou seja, saber adaptar-se e readaptar-se as constantes mudanças. No caso do *call center* em questão são inúmeras, a começar pelos procedimentos, que mudam de acordo com as metas estabelecidas pela empresa e/ou pelo incremento de novas ferramentas de trabalho como é o caso de programas computacionais. Sem contar com o início e o término de promoções, a alteração nas posições de atendimento, a mudança de supervisor, as demissões de colegas de trabalho, só para citar as mais significativas. As constantes mudanças que ocorrem na Pégasus estão em sintonia com outras que ocorrem no mundo laboral de maneira mais estrutural, envolvendo diretamente aspectos econômicos, políticos e mudanças no modo de produção já discutidas ao longo deste estudo (SENNETT, 2006; HARVEY, 1996; CASTEL, 1999; ANTUNES, 2003) e que repercutem no âmbito social e individual conforme assinalado por Blanch (2008); Bauman (2005); Giddens (2002); Hall (2008). Sendo que, no plano individual, a cobrança pela constante adaptação é sentida pelo trabalhador às vezes como algo desafiador e noutros momentos é capaz de despertar sensações de inaptidão e inércia. Carla acredita que ter adquirido o que considera ter trabalhado no atendimento a fez desenvolver “[...] *poder de persuasão, controle emocional, a questão de você saber que o cliente não estar irritado com você, então a gente tinha que ter técnicas de atendimento a clientes, tipos de clientes*”. Ela também acredita que se sentiu mobilizada a ter perspectivas de futuro, a construir um projeto profissional para si, que no caso, queria ser instrutora de treinamento. Em suas palavras

Argumentação, persuasão [referindo-se a outras aprendizagens adquiridas] é...acho que...me amadureceu bastante, sabe? Eu não tinha a visão do todo, eu só visava a minha equipe, eu lá como atendente. Eu não tinha perspectivas

futuras, eu não tinha (...) Tinha meta de ser instrutora... Onde fiquei até o dia que eu saí.

O amadurecimento que também é visto como aprendizado proporcionado pela experiência de trabalho é entendido como a capacidade de lidar com a dinâmica organizacional (hierarquia, cumprimento de horários, interdependência setorial, dentre outros), além do desenvolvimento do uso das habilidades comunicacionais (que em vários momentos é compreendida pela expressão verbal fluente, noutros pelo desenvolvimento da persuasão e da negociação etc) e da capacidade de adaptar-se a distintas situações. Nesse sentido, a Pégasus, a despeito de muitas críticas que recebe quanto à organização do trabalho, em especial, da repetitividade das atividades, dos baixos salários, das constantes cobranças por metas e das escassas oportunidades de crescimento profissional, também é reconhecida pelos próprios atendentes como uma empresa que proporciona a entrada no mercado de trabalho formal e pela formação que envolve o desenvolvimento de determinadas “habilidades” como as que foram citadas há pouco.

Aprender a exigir os direitos como consumidor e como trabalhador também destacado em várias entrevistas, como por exemplo, nas falas de Narcísio e Bernardo.

Pesquisar melhor é uma coisa que eu não sabia. Antigamente eu olhava ah, uma camiseta é 80 reais, tá certo. Hoje não, eu faço uma pesquisa que uma mesma camiseta que eu vejo de 80 no shopping, no outro shopping eu vejo de que... vejo de 50, 30, ou seja, coisa que eu não fazia antigamente. Melhorou também (NARCÍSIO, 28 ANOS)

Narcísio crê que a partir de sua experiência de trabalho aprendeu a pesquisar mais sobre o valor do que vai comprar, já Nara destaca que passou a ficar mais atenta a questões que estão previstas na legislação vigente, mas que não são cumpridas pela empresa “*Segundo a NR.17 após você ter tido um atendimento que foi estressante, você tem que ter uma pausa pra poder se recuperar e voltar a atender, e isso não existe, não existe*”.

Saber gerenciar pessoas também foi destacado nas entrevistas, nesse caso pelo supervisor e ex supervisores que identificaram que a empresa possibilitou a aprendizagem do

manejo da liderança de equipe, pois ao assumir o cargo, se é responsável por uma “bateria”, normalmente composta entre 20 a 25 atendentes. Dentre os problemas citados por eles, a falta de maturidade do atendente em entender a dinâmica organizacional, a desmotivação no trabalho são pontos relevantes. Sem contar com a administração do absenteísmo e a “falta de compromisso” com o trabalho por parte dos atendentes. Outra preocupação é atingir as metas da bateria e estabelecer um relacionamento de confiança e respeito com sua equipe de trabalho. Sobre a dificuldade em relacionar-se com a equipe, Timóteo diz

Muitos [atendentes] não gostavam [referindo-se a si mesmo], agora lógico que eu tinha muito jogo de cintura que eu sou muito bem humorado com relação a isso, “vai ficar com raiva? Beleza cara “ah que num sei o que...”, “meu amigo eu vou receber o meu salário do mesmo jeito, você com raiva ou não, não vai fazer diferença” eu demorei muito pra aprender isso lá, depois que eu aprendi isso.

O ex supervisor destaca que aprendeu a lidar com os conflitos que surgidos em sua equipe quando deixou de ser atendente e passou a ter sob sua supervisão um grupo de pessoas. Em determinado momento, Timóteo passar a não se importar como os atendentes reagiam a sua forma de conduzir. Outro aspecto destacado por ele é que aprendeu a

[...] saber a hora de abrir a boca, ser inteligente na hora de filtrar as coisas pra falar. E questões profissionais mesmo de lidar com processos, de lidar com a pressão de resultados, questão de relatórios, questão de tempo pra você fazer, pra bater meta, ou seja, todas essas coisas...

Saber o momento de posicionar-se frente aos seus superiores e subordinados também foi considerado por ele como uma habilidade importante na gestão de pessoas. Nessa mesma fala, afirma que administrar muitas variáveis no exercício profissional foi imprescindível para seu crescimento profissional.

Diante disso, é preciso notar alguns aspectos sobre o que foi observado tanto por meio do perfil do cargo do atendente e livros do curso de formação do Programa Jovem Aprendiz assim como das entrevistas, o aspecto que diz respeito à dimensão “pedagógica” da construção

da identidade profissional conforme discutidas por Ramos (2002). Ainda de acordo com Ramos (2002), que parte de leituras de autores como LAFLAMME E BABY (1993 APUD RAMOS, 2002, p. 246), buscando articular essa construção da identidade profissional juntamente com o processo de inserção laboral entre três entidades profissionais, a saber: a preparação, a transição e a integração. Cabendo a educação básica e a educação profissional a responsabilidade de transmitir conhecimentos e habilitar aos jovens para o mercado de trabalho, caracterizando assim a preparação. Já a segunda se constitui pela busca pelo emprego e uma série de mecanismos relacionados a ele, tais como: centros de emprego, programas de auxílio ao emprego, procura por emprego etc. E, por último, a fase de integração que pode se dar por vias distintas: pela relativa estabilidade, caracterizada por ‘situações de espera’ visando ter acesso ao emprego, como também pode ocorrer processos marcados pela “marginalização e exclusão do mercado de trabalho ou de convivência com o emprego precário”, sendo importante frisar que o modo como se dará esses três processos, incluindo seu grau de “coincidência” dependerá de aspectos macrossociais e macroeconômicos, mas igualmente de aspectos micro, como é o caso da transição escola-empresa ou das políticas de emprego (RAMOS, 2002, P. 246).

Nesse sentido, o que parece evidente, a menos na visão dos atendentes, é que a Pégasus proporciona um aprendizado “preparatório” para o mercado de trabalho, considerando que o que foi destacado por eles como mais significativo de suas experiências diz respeito a uma série de habilidades e competências desejadas pelas empresas e porque não dizer para uma considerável parte dos empregos? Desse modo, a Pégasus funcionaria como um elo escola-empresa, já que possibilita a entrada formal no mercado de trabalho de inúmeros jovens, como também essa mesma inserção já se dá de modo precário como já foi assinalado noutros momentos desse estudo.

Visto por esse ângulo, a inserção laboral ocorre como um processo que vai se delineando ao mesmo tempo momento como “estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem das instituições” (DUBAR, 1991). E a identidade não estaria distante desse processo marcado por idas e vindas, envolvendo aspectos

objetivos como é o caso da inserção laboral, mas também envolveria o modo como o indivíduo lida com esse processo. Trazendo essa discussão para os sujeitos do estudo, parece evidente que eles identificam o trabalho como algo temporário, e por isso mesmo não pretendem investir muitos esforços a fim de seguir trabalhando na empresa, até porque o tempo de vida útil é curto. Por outro lado, reconhecem o trabalho como uma preparação para o mercado de trabalho, tendo a expectativa de conseguirem outras oportunidades de trabalho, especialmente, aqueles que já estão inseridos no ensino superior no intuito de aproximar a formação acadêmica e a experiência profissional. Nesse sentido, a identificação do atendente com seu trabalho é muito mais por esse conjunto de aspectos discutidos nesse tópico, como também pelas relações pessoais que se estabelecem e ainda pela manutenção da vida que ocorre fora do trabalho.

5.3 O QUE É VIVIDO PARA ALÉM DO TRABALHO?

[...] eu já fico pensando, eu vou viajar, vou fazer isso, vou fazer aquilo, planejando uma vida fora da empresa. (BERNARDO, 21 ANOS)

A ideia de trazer essa dimensão do tempo que é vivido fora do trabalho se deu por várias razões que valem a pena serem explicitadas. A primeira é que o tempo, que é uma categoria extremamente complexa, tem chamado a atenção de inúmeros pesquisadores nas últimas décadas a fim de melhor compreender como se dá essa dimensão na contemporaneidade, considerando, em especial, que as mudanças no mundo do trabalho trouxeram significativas implicações no modo como o indivíduo lida com o tempo. Outro aspecto relacionado a isso, é que o próprio “tempo útil” do trabalhador no *call center* é consideravelmente curto, seja por ser notadamente um trabalho considerado “trampolim”, ou ainda porque o vínculo de trabalho é parcial e muitas vezes temporal ou até mesmo porque

cada hora trabalhada é vivida com tanta intensidade, que em média, em dois anos de trabalho o atendente já é um “veterano” prestes a ser demitido ou a pedir sua demissão. A segunda é que o *call center*, por se tratar de um setor de serviços que já surgiu em meio a todas essas transformações laborais oferece por excelência a chance de perceber mais perto como se dá esse tempo vivido fora do trabalho, uma vez que se encontra intrinsecamente relacionado ao tempo vivido na empresa. Nesse sentido é que o objetivo é, portanto, trazer falas que melhor retratem como o atendente lida com essas múltiplas dimensões, ou seja, como seus entrelaçamentos e suas interessantes facetas contribuem para a construção de sua identidade profissional.

Dito isso, muito se tem escrito sobre o que vem a ser o tempo fora do trabalho, alguns autores propõem que a esse tempo se chame de ócio, outros de lazer ou ainda tempo livre²⁴. Apesar dos termos por vezes aparecerem como correlatos, guardam importantes diferenças, seja pela origem, seja por seu uso atual ou ainda pelas intrínsecas relações que estabelecem com o trabalho. Segundo Aquino e Martins (2007), é próprio da sociedade pós-revolução industrial que os conceitos ócio, tempo livre e lazer ganhem destaque nas discussões atuais, nesse sentido é que os autores se perguntam se esses conceitos ocupariam um papel na sociedade pós-industrial similar ao ocupado pelo trabalho na sociedade industrial.

De acordo com Padilha (2004 apud GOMES e ELIZALDE, 2009) as sociedades sempre se organizaram em “tempos sociais”, ou seja, havia aquele tempo dedicado ao trabalho, a família, a religiosidade, para o descanso, para a educação, de modo que a vida coletiva era ordenada pela articulação desses momentos. Nas sociedades medievais, o próprio ciclo da natureza, com o nascer e cair do sol era quem determinava o tempo de trabalho e o tempo de descanso (AQUINO, 2004). Já com o incremento da sociedade industrial, a máquina é quem passa a ditar a organização da vida social de muitos trabalhadores, considerando que a empresa passa a ser preocupar em não parar a produção, ainda que isso implique em organizar turnos que cubram às 24 horas do dia, alterando assim como o indivíduo organiza seu tempo dentro e fora do trabalho (BORSOI, 2005). Essa mesma lógica linear e sincronizada

²⁴ Sobre a diferença entre ócio, tempo livre e lazer consultar AQUINO (2004) e AQUINO e MARTINS (2007).

construída pela chamada revolução industrial, igualmente invadiu setor de serviços, sobretudo alguns segmentos tal é o caso dos *call centers*, que apesar da heterogeneidade encontrada, alguns aspectos permanecem basicamente intocados como é o caso da rotinização das tarefas, a falta de autonomia, a rigidez de horários e das pausas durante a jornada de trabalho. Aquino (2007, p. 23) destaca também o setor de serviços tem-se utilizado também de regimes de trabalho que possam cobrir a contínua necessidade de produção, em suas palavras

Ainda com base no avanço tecnológico, pode ser denotado que, principalmente através da informatização e do emprego de alta intensidade de informação, a idéia de linha de montagem deixou de ser hegemônica no modelo industrial. Surge a possibilidade de romper a sincronia e dissociar tempos relativos aos processos de produção. A utilização de tal premissa, de forma mais intensiva na atividade de serviços, é um dos traços importantes da transformação do trabalho, a partir da década de 1980.

Outro aspecto importante que será visto logo adiante é que dependendo de que segmento de mercado atendido, a legislação brasileira prevê que o *call center* deverá dispor de uma central que cubra todos os dias e horários, ou seja, o regime de trabalho preferencial é o de turnos, com uma folga semanal.

Se, por um lado, as sociedades antes organizavam o tempo de trabalho e de descanso de forma cíclica, de acordo com o ritmo da própria natureza, com o incremento do relógio e da produção alcançada pela máquina, a sociedade industrial passou a lidar com o tempo de maneira linear, de modo a construir uma “nova racionalidade temporal” (BORSOI, 2005).

Aquino e Martins (2007), ao revisitarem vários autores que discutiram o tempo livre, trazem importante reflexão sobre como, na atualidade, esse tempo encontra-se extremamente ligado a lógica do trabalho, isso porque, em parte, a escola cumpre seu papel em preparar o indivíduo para o trabalho desde cedo e o mesmo não ocorre para o tempo do não trabalho, ou seja, esse tempo que poderia ser utilizado para o não fazer nada ou para possibilitar ao indivíduo fazer algo prazeroso para si, assume em muitas situações um caráter meramente econômico, tornando-o também como tempo de consumo. Outro ponto importante destacado por Aquino (2004, p. 205) é que

O tempo como experiência subjetiva de cada sujeito ou como articulador social, nesse momento da nova configuração da sociedade, necessita ser reconsiderado e redefinido. É, talvez, a partir dessa nova compreensão ainda em construção, que se pode considerar a mudança do modelo social – e reconhecendo a importância do tempo como elemento de análise da organização social contemporânea [...] Tempo de trabalho e tempo livre acabam assumindo a responsabilidade pela constituição dos ritmos que compõe a vida coletiva.

Aqui Aquino (2004) explora a dimensão subjetiva do tempo, ou seja, o modo como é valorado pelo indivíduo passa a ser considerado assim como suas repercussões dentro da organização social contemporânea. Nesse sentido, também é relevante destacar que a discussão do que vem a ser tempo livre articular-se com as mudanças laborais ocorridas nas últimas décadas, considerando que o indivíduo vem sendo ‘liberado’ do trabalho, seja pela aposentadoria que ocorre mais cedo, seja pela redução da jornada de trabalho, seja pelo desemprego. Por outro lado, se assiste a uma intensificação crescente na jornada de trabalho ocasionada pela diminuição dos postos de trabalho, obrigando aqueles que ficam a cobrirem as atividades daqueles que saíram, pelo incremento da tecnologia que permite dentre outros, uma maior rapidez na execução das tarefas e pela chamada reengenharia que visa à redução de custos, de tempo e a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Dentro desse contexto, também não se pode esquecer o aumento significativo dos contratos temporais e de tempo parcial, especialmente no setor de serviços que trazem implicações para a compreensão dessa dimensão subjetiva do tempo.

Ao se falar em tempo livre é sempre válida a pergunta: livre de que? Isso porque conforme foi discutido por Aquino e Martins (2007, p. 490), essa noção de livre faz necessariamente

[...] alusão a um tempo de não-liberdade a qual se opõe (...) Essa noção de um tempo livre do trabalho conduz a uma concepção negativa deste último, ou seja, faz sobressair o caráter impositivo da atividade laboral. Há que reconhecer que o tempo livre, no contexto atual, é uma referência temporal e implica uma divisão da 'unidade' do tempo que se opõe ao tempo de trabalho.

Portanto, ao se discutir a noção de tempo livre muito se tem a considerar do próprio tempo de trabalho e da relação que se estabelece entre eles, não perdendo de vista sua composição unitária. Cohan (2009, p. 146) chega até mesmo a usar o termo “subjugação do tempo livre ao império da sociedade do trabalho” explicitando assim a importância da sociedade do trabalho na gestão do tempo livre.

Alguns autores como Gomes e Elizalde (2009, p. 6) levantam a questão de que

el tiempo libre está muy lejos de significar la total libertad del individuo o de promover una autonomía frente a las diversas formas de opresión y alienación social. Se trata de un período en el cual el individuo se encuentra libre momentáneamente, pero esta libertad puede ser sólo aparente y limitada. Además de eso, el autor cree que el desarrollo de las fuerzas productivas debería llevar a la humanidad a reducir el tiempo en el trabajo, disponiendo cada vez más de tiempo libre en el cual poder desarrollar sus potencialidades.

Se por um lado, os autores advogam que esse tempo livre deveria ser para o desenvolvimento das potencialidades humanas, por outro lado, o que se vê é que cada vez mais o indivíduo encontra-se liberado do trabalho para o consumo. Aquino (2007) acredita que a questão do consumo não pode ser desarticulada do aumento da produção alcançado no fordismo que, dentre outros, o fomentou também como estratégia do próprio aumento da produção, sendo que a “própria indústria necessitava, de alguma forma, produzir um novo tipo de bem para garantir o consumo de seus produtos: o tempo”. (AQUINO, 2007, p. 3). Evidentemente que nessa arena sobre o tempo liberado do trabalho, o autor também adverte que os trabalhadores igualmente lutaram por melhores condições de trabalho e isso incluía uma regularização do tempo dedicado ao trabalho, de modo a ampliar o acesso ao consumo.

Se, do ponto de vista do trabalho, o consumo esteve atrelado à questão da produção e de certo modo, o tempo liberado do trabalho passa a ser uma mercadoria a ser consumida, quando se discute a inter relação identidade e consumo se tem várias matrizes de pensamento que permitem discussões bastante diversificadas. No entanto, por não ter a pretensão de aprofundar a temática, pois na verdade interessa tão somente destacar aqueles aspectos que estejam mais diretamente relacionados ao objeto de estudo é que vale a pena pontuar que a

modernidade, segundo Rocha (2005) ao romper com o peso da tradição e das instituições como agentes que ajudavam o sujeito a se definir, trouxeram consigo uma infinidade de possibilidades, em suas palavras

A modernidade assiste à crise das instituições que desempenhavam esse papel, e é a esse impasse que o consumo vem responder: ele surge como a derradeira esfera de produção de identidade, aquela que permitirá ao indivíduo criar a si mesmo, atribuir-se uma história e uma consistência ontológica. (ROCHA, 2005, p. 5).

Rocha (2005) muito claramente aponta o consumo como aquele que desempenhar um papel que outrora já pertenceu à tradição e, nesse sentido, permite ao sujeito a construir uma subjetividade no mundo contemporâneo, ou ainda, o próprio consumo passa a permitir a construção de uma biografia. Usando como sustentação o pensamento focaultiano, a autora afirma ainda que não se trata de simplesmente direcionar para o consumo de determinados objetos através da manipulação, mas principalmente de “garantir que toda e qualquer maneira de ser encontrará sua expressão em mercadorias e bens de consumo”. (ROCHA, 2005, p. 7). Outro ponto importante por ela destacado é que na ausência de instituições e da própria tradição que possa informar ao sujeito quem ele é, o consumo acaba por cumprir a tarefa de conferir certo sentido de identidade. Ou ainda

Dito de outro modo, por um lado, devo saber quem sou para consumir *bem* (ou seja, corretamente - há uma pedagogia do consumo expressa na publicidade que visa a nos ensinar *como* consumir), mas, por outro lado, apenas o consumo me permite saber quem sou (ou seja, criar uma identidade ou, em última instância, *ser alguém*). (ROCHA, 2005, p. 11).

Sobre a questão do consumo, Giddens (2002, p. 183) acredita que “[...] Em maior ou menor grau, o projeto do eu vai sendo traduzido como a posse de bens desejados e a perseguição de estilos de vida artificialmente criados”. Noutro momento, o autor também reforça a ideia de que não apenas os estilos de vida podem ser mercantilizados, mas igualmente a autorrealização. Para ele, embora a mercantilização alcance esferas importantes

vida privada, por outro lado, o autor pondera que tanto na esfera individual quanto coletiva há uma oposição que pode se manifestar no modo como os indivíduos discriminam e interpretam os mais variados apelos midiáticos.

O que se verifica, portanto, é que o consumo passa a assumir um papel relevante nesse processo de construção da identidade, pois de alguma maneira permite ao sujeito dizer quem ele é. Por outro lado, o próprio trabalho segue desempenhando esse papel, muito embora, nas últimas décadas as metamorfoses pelas quais vem passando tem tornado essa tarefa muito complexa e complicada para um contingente cada vez maior de trabalhadores. Nesse sentido, o tempo liberado do trabalho vem ocupando um lugar privilegiado nessa construção identitária. No decorrer dos dois tópicos seguintes, se pretende abordar dois aspectos do tempo: a intensidade vivida no trabalho e o tempo vivido fora dele, em especial, como se dá a dimensão do consumo.

5.3.1 Tudo no mais: o tempo vivido intensamente

[...] porque assim, a Pégasus ela deixa você tudo no mais, né?! (Marcela, 22 anos).

O título que abre o subtópico traz uma noção de como os atendentes da Pégasus vivem seu trabalho e como o tempo fora dele não é isolado. Ao contrário, como foi visto, talvez não seja exagero dizer que o tempo de trabalho chega até mesmo a ser determinante no modo como o indivíduo lida com o tempo liberado do trabalho. A carga horária de seis horas, conforme já foi visto em Santos (2006), é um atrativo para muitos jovens que pretendem conciliar trabalho e estudos, sendo que os atendentes consideram também importante o fato de não levar trabalho para casa, pois uma vez encerrada a jornada de trabalho, o tempo é “livre”. Sobre a possibilidade de ter as manhas livres, Luana diz “[...] o trabalho me cai bem, posso

pedir dias livres, trabalho 6 horas corridas, tenho as manhãs livres”. Talvez seja importante considerar o fato de que Luana, na ocasião da entrevista, contava com cinco meses de trabalho, e que, assim como outros atendentes, também relatou empolgação com o trabalho nos primeiros meses por ser algo novo, novas pessoas e pela carga horária ser parcial.

No entanto, as entrevistas mostraram as dificuldades enfrentadas por eles de se “desligarem” da empresa após a jornada de trabalho. Enquanto que uns relatam sonhos frequentes com os procedimentos da empresa, outros relatam que alguns hábitos sofrem interferência direta do seu trabalho, como é o caso de Bernardo que afirma que, anteriormente gostava de acessar a *internet* e de conversar ao telefone, mas após três anos de trabalho na Pégasus afirma não ter mais interesse em tais atividades.

Uma amiga minha chegou pra mim e disse que acordou “mãe, mãe, mãe... ela dormindo... mãe, mãe, mãe pega a caneta pra anotar o número de protocolo, pega a caneta, pega a caneta...”, “menina que protocolo?” [disse a mãe] anota, anota, a ligação vai cair”, tipo assim, a menina tava dormindo quando ela acordou a mãe dela disse isso a ela, ela morrendo de vergonha, mãe não conta isso pra ninguém, então assim, isso realmente mexe com o psicológico das pessoas. É uma coisa assim, sabe, muito séria e sei lá é uma pressão muito grande, que eles botam em cima de você... é, tipo assim, me dê metas, eu lhe pago pra isso, você é paga pra isso, entendeu? (NARA, 19 ANOS)

Aqui, Nara relaciona claramente o fato de a amiga ter sonhado com a pressão vivida no trabalho, que acaba por influenciar nos conteúdos oníricos. Outra fala ilustrativa de como o trabalho passa a interferir na vida privada é quando Bernardo diz que “*Eu gostava de falar no celular, gostava de falar no telefone fixo, gostava de entrar na internet, hoje não gosto de internet. Eu já passo muito tempo mexendo no computador, é uma coisa que não tá me interessando mais*”.

As falas sugerem que, ao saírem de sua jornada de trabalho, sobra muito pouco para o envolvimento com atividades cotidianas, em especial, aquelas que, de alguma maneira, estão

associadas ao contexto de trabalho como falar ao telefone ou até mesmo distrair-se com o acesso a *internet*. Enquanto que inicialmente a carga horária é vista como um atrativo, após certo período, o atendente percebe suas horas de trabalho como exaustivas ao ponto de interferirem em sua vida como um todo. O tempo vivido no trabalho é tão intenso, chegando a consumir tanta energia que, bem antes de começar o trabalho, o atendente parece já estar “conectado” com o mesmo, o que dificulta planejar e vivenciar outras experiências em seu tempo livre.

Aí às vezes eu perco tempo, não consigo fazer as coisas que eu gosto, com esse pensamento de ter que ir trabalhar, ter que colocar aquele *headset* na minha cabeça. Aí às vezes passa até pelo meu psicológico literalmente. Mas quando chega o final de semana eu procuro esquecer que eu trabalho na Pégasus (BERNARDO, 21 ANOS).

Sobre essa intensidade vivida e sentida por eles, a fala de Marcela, 20 anos, facilita a compreensão

Eu achei muito... num sei nem explicar, é muito engraçado quando você... porque assim, a Pégasus ela deixa você tudo no mais, né! Quando você tá triste, você tá triste demais, quando você tá alegre, você tá alegre demais, lá na Pégasus é assim, daí no treinamento você fica a flor da pele, quando você chora, você chora demais, você tá tudo demais, aí quando você entra ali, é tipo uma coisa totalmente diferente do mês que você passou dentro da sala de treinamento aprendendo, quando você chega lá é totalmente diferente.

Nessa fala em particular, parece que as emoções são sentidas de maneira exagerada, como se ganhassem uma lente de aumento. A intensidade sentida parece advir do fato de que o trabalho do atendente, de fato, requer claramente um forte envolvimento emocional, considerando que necessita gerenciar a constante cobrança por metas²⁵, de ser amável, o volume ininterrupto de ligações, os ruídos externos provenientes pelas falas dos colegas ao lado e do supervisor e, além disso, deve administrar um conjunto de telas e sistemas

²⁵ Incluindo aqui o tempo médio de atendimento, a venda de produtos e/ou serviços e a retenção de clientes que desejam cancelar algum serviço oferecido pela empresa.

operacionais ao mesmo tempo. A fala de Silvia, 23 anos, mostra como se dá esse gerenciamento na prática

[...] o atendimento é uma coisa muito ali, na hora, dinâmica e tal e assim, você aprender conciliar o comando, você tá ali digitando, sondando o motivo do cancelamento, argumentando, até pegar aquilo ali é muito difícil.

Vilela e Assunção (2007) encontraram dados similares, pois identificaram que o trabalho do atendente implicava em lidar com suas emoções a todo instante, considerando que lhe é requerido que seja gentil e cortês mesmo quando do outro lado da linha o usuário é extremamente indelicado, chegando inclusive a graves “xingamentos”, situação amplamente vista em outros estudos sobre o atendimento em *call center*. Além disso, a própria situação de vender produtos e/ou serviços ou até mesmo reter clientes encerra uma série de situações que exigem que o atendente tenha um “jogo de cintura” que permita ao mesmo tempo alcançar o resultado esperado pela empresa ao passo que confronta seus valores pessoais, pois, mesmo que considere os motivos do cliente legítimos, não é desejado que seja empático com ele. A cobrança pelo tempo também contribui para agravar o quadro, pois como administrar tantas variáveis em poucos segundos ou minutos? Tal situação gera uma sobrecarga afetiva, pois na maior parte do tempo não lhe permite expressar suas emoções, até mesmo porque sente que não tem o controle da situação (VILELA e ASSUNCAO, 2007).

Se, por um lado, as emoções são sentidas em seu máximo na mesma proporção que não podem ser expressas, ao menos no contato com o cliente, por outro lado, os atendentes parecem não conseguir “se desligar” da empresa, mesmo quando estão fora dela, permanecendo assim conectados todo o tempo, seja pela lembrança de que vão trabalhar, ainda que sem vontade, e por isso, tem dificuldade de organizar melhor o tempo para realizar outras atividades e/ou porque o ritmo é tão extenuante que não é possível envolver-se plenamente noutras coisas, como se o fato de estarem trabalhando como atendentes o fizessem atendentes durante as 24 horas do dia. Tal fato também foi observado por Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995) no estudo com telefonistas.

5.3.2 Se posso organizar minhas férias [dias livres] durante todo o ano. E horas corridas. Tenho os requisitos mínimos que me motivam para o trabalho.

Conforme foi discutido acima o consumo se articula com a questão do tempo liberado do trabalho assim como a própria construção da identidade. A fala que dá nome ao tópico traz a tona outro aspecto que será debatido além daqueles já situados, Sennett (2006) pondera ao dizer que a questão do consumo passa também pelo fato de que o próprio movimento de comprar é o que mobiliza o indivíduo, ou seja, poder mudar seus desejos mobiliza muito mais que ter propriamente os objetos.

A entrevista de Luana chamou a atenção por em diversos momentos evidenciar sua mobilização pelo próprio movimento, nesse caso, como se viajar de um ponto a outro trouxesse de certa maneira um “sentido” para estar trabalhando e vivendo, além disso, o fato de escolher um trabalho que permita constantes viagens e dias livres parecer configurar-se como um estilo de vida conforme discutido por Giddens (2002).

Se posso organizar minhas férias [dias livres] durante todo o ano. E horas corridas. Tenho os requisitos mínimos que me motivam para o trabalho. E logo comentei... Me encanta escutar as pessoas com seus problemas que estão no aeroporto, essas coisas me encantam porque posso me lembrar quando estou no aeroporto. Me identifico com seus problemas, quando me dizem: não, não posso cancelar a mala, me lembro das minhas malas perdidas. Tenho muitas histórias de malas perdidas (...) me identifico com seus problemas. Tudo já aconteceu comigo... é um discurso familiar. Poucas coisas me despertam o interesse fora viagens e comida.

A escolha por trabalhar no *call center* também é motivada pelo fato de querer continuar vivendo em Barcelona, que está associado, segundo ela, a possibilidade de ter muitos amigos, isso porque é uma cidade que tem em sua composição social um número considerável de estrangeiros, o que permite, em sua opinião, uma maior abertura para construção de vínculos de amizade. O clima e o custo de vida da cidade também foram apontados por ela como

fatores relevantes na escolha da mesma. Ressaltar esses aspectos contribui para compreender as dimensões do consumo, nesse caso, fortemente associado a viagens, porque faz parte de um estilo de vida e, nesse sentido, a escolha por um trabalho que permita a manutenção do mesmo parece bastante coerente. Por outro lado, o fato de não conseguir afirmar-se através de um trabalho que possibilite crescimento profissional e pessoal, contribui para que Luana busque apoio no consumo como uma ferramenta de autoafirmação e, porque não dizer, de um estilo de vida que confira certa noção de identidade. Além disso, como aponta Sennett (2006), a mobilização possibilitada pelo próprio movimento gerado pelo consumo é que funciona um estímulo muito mais poderoso que o prazer proporcionado pela viagem em si, tanto que, conforme mencionado por ela mesma, a escolha das cidades se dá muito mais pelo preço das passagens e para ter um maior número de carimbos no passaporte quanto seja possível do que o próprio interesse em conhecer a cidade e/ou sua cultura ou até mesmo descansar da rotina de trabalho.

Noutro ponto de sua fala, ela afirma que o fato de poder ajudar as pessoas em situações de viagens contribui para gerar uma atitude empática, pois, como viaja bastante, consegue entender as necessidades do cliente. A empatia parece advir do fato de sentir-se útil pelo trabalho desenvolvido que, apesar de ter todos aqueles aspectos relacionados à rigidez já mencionados em vários momentos do estudo, lhe confere certo sentido. No entanto, esse sentir-se útil parece um tanto “frágil” quando comparado a outros trabalhos tidos como “sociais” ou de cuidados, como é caso do trabalho da docência ou da enfermagem, pois nesse caso essa sensação é experimentada por já ter vivido inúmeras vezes os problemas relatados pelos clientes, muito mais por se notar que a qualquer momento estará do outro lado da linha, como uma auto referência e não por experimentar no desenvolvimento do trabalho em si a relevância do mesmo.

Hernández (2003) discute que, na situação que o trabalho apresenta importância social, entendida em sua dimensão de ajuda ao próximo, mesmo quando ele representa grande sobrecarga ao trabalhador, o mesmo tende a desenvolver mecanismos de melhor lidar com determinadas questões, como o estresse, pois é mais provável que desenvolva estratégias de enfrentamento mais eficazes. Embora o estudo não envolva como o enfrentamento do estresse

por parte do atendente, o que se quer ressaltar é que, na situação em que o trabalho é considerado como portador de mais “utilidade social”, o indivíduo consegue desenvolver outros pilares de sustentação através do sentido atribuído ao trabalho e da valorização recebida da sociedade. Rosenfield (2008) acrescenta ainda que, na situação vivida pelos atendentes, os mesmos não reconhecem sua importância e não são igualmente reconhecidos, o que torna mais difícil se pensar numa construção identitária. Na pesquisa realizada por ela, verificaram-se situações em que o atendente se sente pressionado a adotar posturas como ‘empurrar’ um produto e/ou serviço para atingir as metas, portanto, conferir sentido ao trabalho é pouco provável uma vez que o indivíduo não obtém um retorno quanto à realização do seu trabalho em si mesmo. Cenário similar foi encontrado nesse estudo, restando como umas das saídas, a busca “apoio” nos colegas de trabalho e da vida que tenta estabelecer fora do trabalho, ainda que seja por meio do consumo e/ou através do distanciamento da realidade.

5.4 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO

Por um momento imagine um grande edifício comercial entre quatro e cinco andares em que trabalham em torno de oito mil trabalhadores, em sua maioria atendentes de *call center* que se revezam todos os dias da semana durante 24 horas. Desse universo, aproximadamente seis mil prestam serviço para uma operadora de telefonia – a Pégasus. Esse edifício é uma das unidades, qual é situada em Fortaleza, local onde todos os entrevistados trabalham ou trabalharam. Conforme foi dito nos procedimentos metodológicos não foi possível ter acesso as instalações da empresa, no entanto, por já ter entrado por várias vezes em estruturas semelhantes não é difícil ter uma ideia de sua dimensão através das falas dos sujeitos.

A primeira imagem retratada por eles antes de ingressarem na empresa é por vezes caricata, retirada de anúncios de *marketing* empresarial, a qual disponibiliza um canal telefônico com seu cliente, nesse caso, os atendentes são bem jovens e estão sorrindo para o usuário demonstrando elevado grau de satisfação com seu trabalho, conforme ilustra a fala de

Bernardo quando diz “*Na época pra mim era uma coisa nova, uma coisa jovem [...]quando a gente tá por fora, a gente vê aquelas pessoas bonitas trabalhando, felizes nas propagandas, quando tá dentro não, é uma coisa totalmente diferente*”. Ou até mesmo de anedotas veiculadas pela mídia televisiva, impressa e virtual em que se satirizam, por exemplo, a postura do atendente frente aos desafios que seguir um *script* e as dificuldades de ser eficiente diante de tantos procedimentos que frequentemente o impossibilitam de agir com autonomia frente aos problemas trazidos pelo cliente.

O treinamento inicial é visto pelos entrevistados como apenas uma ‘ideia’ distante do que vão encontrar quando efetivamente começam o trabalho. Normalmente se centra em normas e procedimentos, buscando trazer exemplos mais ilustrativos do cotidiano do atendente. Algumas informações são consideradas por eles como escassas, como, por exemplo, as questões ergonômicas, entendidas nesse caso mais como um conjunto físico e de dados sobre como lidar com trabalho de modo a não ter problemas de saúde. Também avaliaram que não receberam informações sobre os problemas reais do *call center* como é o caso da cobrança das metas e de situações previstas por lei como o uso de horas extras, o tempo de permanência na empresa para receber informações sobre alterações de procedimentos que deveria ocorrer dentro do horário de trabalho, mas frequentemente o supervisor pede que cheguem alguns minutos antes para receberem tais informações, só para citar alguns exemplos. Não é possível entrar no mérito se a empresa procede de tal forma ou não e suas possíveis “intenções” ao fazê-lo. Contudo, é relevante considerar que, independente de qual seja o papel da empresa nessas questões, sempre haverá diferenças entre o trabalho “ideal” e o “real”, inclusive já foram bastante observadas e analisadas por diferentes perspectivas teóricas como exemplo Dejours (1992).

Diante disso, entre o que antes era idealizado e o que passa a ser a realidade, o papel dos colegas de trabalho é um fator crucial para seguir trabalhando.

Os colegas é... a gente tira de lado... lá a gente se sente como família, os colegas de trabalho, que a gente só pode se apegar um ao outro. Quando a gente tem problema se agarra um ao outro, que um apóia ao outro. E de lá eu tiro pessoas que são amigos, que são irmãos e irmãs também. Levo pra minha casa, literalmente. Tenho eles como família

e meus pais recebem eles também como se fossem filhos.
(BERNARDO, 21 ANOS).

Bernardo assinala que o apoio dos colegas é essencial no enfrentamento das dificuldades cotidianas no trabalho, como por exemplo, quando um procedimento novo ainda não foi assimilado, a obtenção das metas exigidas pela empresa e até em relação aos frequentes xingamentos por parte dos usuários. A socialização passa a ser um ponto de “equilíbrio” para administrar as mais variadas demandas. Bernardo também destaca que o relacionamento com os colegas de trabalho se estende muito além da empresa, tornando-se, em suas palavras, parte integrante da “família”.

Ao ser convidada para um churrasco promovido por alguns atendentes e ex-atendentes da retenção, que na ocasião estavam de folga do domingo, tive a oportunidade de ter acesso a uma infinidade de situações e informações que, do contrário, dificilmente seriam acessadas. Quero primeiro destacar que, para que esse evento ocorresse, foi necessária a articulação ativa para a coincidência da mesma. O mesmo ocorreu na área de lazer de um condomínio de um dos atendentes, ocasião que possibilitou que eu pudesse conversar informalmente com todos eles, em pares, em grupo e individualmente. Os pais da anfitriã também participaram assim como outros familiares. Fui apresentada como psicóloga e pesquisadora que investigava acerca da interface identidade e *call center*. Muitas das conversações entre eles envolviam o trabalho, embora alguém sempre buscasse lembrar que estavam ali para diversão. Entre as temáticas mais enfatizadas estavam o relacionamento entre os próprios colegas, ressaltando afinidades e distanciamentos, a relação com o supervisor, destacando momentos que foram desagradáveis e ainda situações inusitadas com os clientes. Também ressaltaram suas estratégias para driblar as dificuldades laborais diárias e o fato de não disporem de um final de semana completo para o lazer como um aspecto negativo do seu trabalho. A julgar pelo contato na ocasião, todos mostraram bastante entrosamento, buscando a manutenção do relacionamento fora do horário de trabalho através de encontros como foi o churrasco, assim como por meio do uso do celular e das redes sociais. Esse contato frequente parece funcionar como uma maneira de equacionar a dificuldade de organizar as outras esferas fora da empresa

como a vida social, visto que, a maioria tem apenas um dia de folga na semana, que pode ocorrer no sábado ou no domingo. Podem ainda trabalhar em feriados e sua carga horária é organizada em turnos, incluindo o noturno, ou seja, todos esses fatores contribuem para que ocorra um descompasso entre o tempo vivido na empresa e fora dela. Outro aspecto importante do relacionamento com os colegas, segundo assinala Dejours (1992), é que, através desse contato, é que o trabalhador tem a chance de construir estratégias coletivas de enfrentamento, saindo assim do isolamento ao compartilhar o sofrimento sentido. Além disso, como foi visto no tópico Tudo no mais: o tempo vivido intensamente o ritmo acelerado de trabalho colabora para que mesmo quando o atendente sai da empresa, continue igualmente conectado.

5. 5 Anexo II da NR-17 e Lei do SAC

Este tópico tem a expectativa de situar algumas mudanças que afetaram diretamente o *call center* no Brasil, ou seja, a Norma Regulatória -17²⁶ em seu Anexo II e o decreto 6523/08²⁷ que regula o tempo de espera do cliente, conhecido como a Nova Lei do SAC. A opção por situar ainda que brevemente decorre do fato de que essas mudanças afetaram em alguma medida o trabalho dos atendentes, muito embora não foi possível alcançar a extensão das mesmas.

O anexo II da NR-17, a julgar pelo número de atendentes que fizeram referência a elas nas entrevistas, teve um impacto direto no dia a dia do atendente. Não é objetivo aprofundar aqui de que maneira essa normativa alterou a rotina de trabalho dos atendentes e da empresa, no entanto, é possível que se faça a referência a ela se pertinente para a compreensão do objeto de estudo. No estudo realizado por Santos (2006) sabia-se que, no ano seguinte o Anexo II da NR-17 seria aprovado, nesse sentido, havia expectativas em que tal normativa favorecesse o

²⁶ O anexo II da Norma Regulatória NR 17 foi aprovado pela Portaria Nº 09 do MTE, DOU de 02.04.07. Vale lembrar que antes já existia legislação, a própria NR-17 para regulamentar o trabalho realizado com a interface telefone e/ou rádio e computador.

²⁷ O decreto 6523/08 entrou em vigor no dia 01/12/2008, sendo que a Lei do SAC (no. 8.078) foi promulgada ainda em 1990.

atendente, de modo que tivesse mais informações sobre seus direitos e pudesse ter elementos legais para reivindicá-los, uma vez que muitas empresas buscavam formas de descaracterizar o trabalho realizado no *call center* a fim de não precisar cumprir dentre outras coisas, as pausas regulamentadas, não exigir o uso estrito do *script* nem cobrar de modo a constranger o atendente o cumprimento de metas, isso só para citar alguns pontos. É possível dizer que aprovação da normativa evidenciou a regulamentação sobre a organização do trabalho do atendente.

Dentre os aspectos principais do Anexo II da NR-17 é possível destacar: as pausas que deverão ocorrer em três momentos, uma de 20 minutos para repouso e alimentação e duas de 10 minutos ininterruptas; o empregador deve permitir o atendente ir ao banheiro a qualquer momento, sem que isso implique em aumento da carga horária e/ou tenha impacto na remuneração e na avaliação. Também não deverá expor publicamente o desempenho dos mesmos, não deverá exigir a observação estrita do *script* e, ao entrar na empresa, o atendente deverá receber uma capacitação inicial e reciclagens a cada seis meses que incluam informações sobre os riscos ocupacionais envolvidos, com ênfase os de caráter osteomuscular (LER/DORT), saúde mental, funções vocais, auditivas e acuidade visual. E ainda o monitoramento e a gravação das ligações deverão ocorrer com o consentimento do atendente.

Quatro anos após a aprovação e a implantação dessa normativa é possível notar que o número de atendentes adoecidos aumenta e, dentre as doenças que mais afastam o trabalhador, as LER/DORT seguem tendo destaque, juntamente com os transtornos psíquicos, inclusive, há forte incidência dos dois transtornos ocorrerem ao mesmo tempo (MAENO, 2011). Quanto à empresa pesquisada com sede em Fortaleza/CE foi percebido que a legislação é parcialmente cumprida. É importante destacar que, em razão de não ser esse o objetivo do estudo, não foi verificado todos os itens do anexo II, no entanto, em razão da pesquisa anterior realizada por Santos (2006), em que os atendentes apresentavam muitas queixas quanto ao cumprimento das pausas, da cobrança intensiva do cumprimento das metas e da exposição pública dos resultados, esses mesmos dados foram levantados de forma secundária e serão brevemente explicitados aqui, sendo que os dados referentes a esse aspecto são exclusivos dos atendentes brasileiros, visto que não era possível analisar tal fenômeno em Barcelona/ES.

As entrevistas mostraram que os trabalhadores passaram a exigir o cumprimento das leis, em especial, quanto ao uso das pausas e ao direito de ir ao banheiro quando preciso. Em muitos casos, o atendente não mais se reportava ao supervisor para solicitar a pausa banheiro, entendendo que a lei era maior que a autorização do mesmo.

Dou pausa e vou ao banheiro, às vezes tem muito cliente na espera e ela [a supervisora] não quer que a gente saía, mas não dá segurar não. Foi...fiquei sabendo tinha gente que fazia, teve uma menina que fez [xixi]e depois se levantou e foi embora. Não dava mais... (Manuela, 20 anos).

Outra atendente, Nara, 19 anos, expressa seu desconforto em saber que a NR-17 era descumprida no tocante a pausa que deveria ser concebida quando o atendente é ofendido e/ou ameaçado para que possa socializar com seus companheiros e recuperar-se emocionalmente.

Fala [o cliente] às vezes assim com você e você fica ouvindo aquele negócio. Segundo a NR17 após você ter tido um atendimento que foi estressante, você tem que ter uma pausa pra poder se recuperar e voltar a atender, e isso não existe, não existe. Você tem que aguentar 2, 3 clientes em seguida te esculhambando, dizendo que você não é nada, que é uma vagabunda.

Ainda de acordo com Nara, a empresa também continua a expor os resultados publicamente, em suas palavras “Eles não podem expor as nossas metas pros outros consultores, coisas que eles fazem, eles mandam pro computadores dos outros todas as metas”, assim Nara expressa claramente que sabe que a lei está sendo descumprida.

Embora a observância da lei seguisse negligenciada, os atendentes entrevistados apresentaram maior conhecimento sobre seus direitos, trazendo impactos em suas formas de lidar com isso. Os atendentes citados tiveram a referida empresa como seu primeiro trabalho formal, sendo que Bernardo iniciou seu trabalho no mesmo ano da aprovação da lei e Nara no ano seguinte.

Outro ponto é que o atendente compreendia que a cobrança das metas dependia muito mais do relacionamento com seu supervisor que da exigência das mesmas através dos canais da empresa como programas de informe no próprio computador ou de painéis espalhadas na empresa.

[...] depende, depende do seu supervisor, do seu gestor. Tem uns que fazem opressão de uma forma que você se sinta importante pra empresa, e outros não. (BERNARDO, 21 ANOS).

A atenção que ela [supervisora] tem com a gente, quando a gente precisa dela, ela tá ali pra ajudar a gente, tem outros que não tem isso de prestar atenção. [...] eu já fico estressado, já fico nervoso, já me sinto com a obrigação de fazer aqui porque se não pode acontecer alguma coisa comigo dentro da empresa, posso ser demitido a qualquer hora, é assim que eu me sinto. Mas como ela entende muito bem isso, ela já tem mais tempo de empresa, ela tenta cobrar menos, procura cobrar menos. (BERNARDO, 21 ANOS).

Tales, 24 anos, supervisor concorda que atingir as metas e lidar com isso no cotidiano depende muito de sua capacidade de gerenciar sua equipe de atendentes, inclusive aponta alguns elementos para ilustrar como se dá essa relação, como é o caso do tempo de empresa. Ele entende que, em certo sentido esse aspecto pode ser favorável até determinado momento, ou seja, o atendente necessita conhecer as normas e os procedimentos para ‘otimizar’ o tempo de atendimento, mas por outro lado entende que uma equipe com um ano de empresa já começa a apresentar desgastes que podem comprometer a obtenção das metas. Esse aspecto da descartabilidade evidenciada pela fala do supervisor foi discutido na dissertação e por isso não será explorada nesse estudo. A visibilidade que se quer aqui é sobre como esse relacionamento impacta no modo como os atendentes lidam com as cobranças das metas.

Eu tenho certeza que é por esse trato que a gente tem com o time, entendeu? Tem muito a ver com o gestor, quando eu falo que a equipe não tá batendo a meta, a gente escuta muito isso lá, a equipe não tá batendo meta x, isso é a gestão, pode ter certeza que é a gestão, agora lógico que tem algumas

limitações, por exemplo, eu tenho uma equipe que tem 1 ano de casa, teoricamente a gente entende que a aquela equipe ela tá um pouco mais madura e há um passo de ficar cansada do atendimento porque cansa. Lógico que a gente tem um tempo de atendimento em que o operador vai cansar, porque ele tá saturado de fazer a mesma coisa todo dia, aquela coisa toda, ou a gente tem que fazer alguma ação, ou dar férias, ou até mesmo desligar, se a gente ver que não tem mais por onde, se tá fazendo algo que não deve fazer ou algo do tipo, seguir uma escala pedagógica e tem equipes que não conseguem bater porque tem 1 mês de casa, 2 meses de casa, não tem experiência ainda, não tem o tato com a função, não tem a malícia no bom sentido de poder convencer o cliente de manter a linha telefônica ou algo do tipo, eu acho que esses fatores são imprescindíveis pra gente poder mensurar um resultado, porque que um consegue tão fácil e o outro não consegue de forma tão fácil, mas se a gente tiver falando de duas equipes com o mesmo tempo de casa, e um consegue fácil e outra não, pode ter certeza que é a forma de gerir, não tenho nem dúvida.

Do que se pode notar através da fala do Tales é que ele compreende que, até certo ponto tem o poder de manejar sua equipe, de modo a conseguir a tão almejada ‘parceria’. No entanto, essa estratégia tem um prazo de validade muito curto. A questão é que, quando esse limiar começa a se apresentar, Tales acredita que algumas ações devem ser tomadas, dentre elas a demissão. Nesse ponto, o medo de ser demitido a qualquer tempo, comentado por Bernardo, é real, embora o supervisor acredite que existam outras ações possíveis. O medo constante da demissão acaba por se tornar algo que permeia o *call center*, considerando que, como já foi discutido por Correa da Silva e Mocelim (2009), o tempo de empresa se correlaciona muito fortemente com o grau de satisfação apresentado pelos atendentes, sendo que após um ano de empresa sua tendência é diminuir, o que leva muitos atendentes a pedirem demissão ou até mesmo induzi-la.

Noutro momento da entrevista, Tales falou de sua frustração pessoal quando tenta “recuperar” um atendente com baixo rendimento e ainda assim não é o suficiente.

[...]é muito cômodo pra mim, eu como gestor eu tirar um cara que não tá batendo meta porque simplesmente não tá batendo meta, sem querer entender a limitação do profissional, entendeu? Sem saber porque ele não tá batendo meta, será se esse cara não tá com um problema em casa? Tipo como eu tinha também [referindo-se ao fato de ter sido atendente], o que será que tá acontecendo com ele? Será que eu já tentei fazer o que tinha que fazer por ele pra ele conseguir bater a meta dele? [...] hoje a insatisfação

geral da supervisão é quando a gente vê que realmente a gente fez tudo pra essa pessoa já, que essa pessoa não quer mais, e que não tem mais nada pra ser feito.

Embora o envolvimento afetivo seja requerido como uma estratégia para conseguir o resultado esperado pela empresa, seu alcance é bem limitado, uma vez que o próprio supervisor conhece o processo de desgaste inerente a atividade do atendente que colabora para baixos rendimentos e crescentes índices de insatisfação. No entanto, Tales se sente frustrado, assim como seus outros colegas supervisores, quando não é possível ‘recuperar’, sendo que esse é um elemento constante em sua prática de trabalho. Essa parceria é necessária para suportar a constante ameaça de demissão, pelo menos a que é sentida mais explicitamente por parte dos atendentes. Do que se pode notar, o trabalho do supervisor apresenta uma face ‘cruel’, uma vez que já conhece de antemão toda a sequência que está por vir, ou seja, que muito em breve, o atendente apresentará baixo rendimento e insatisfação que, segundo Tales, a empresa tentará recuperar assim como se faz com uma peça mecânica. Porém, como o dano parece ser irreversível, deverá ser descartada. Tal fato deixa evidente para o supervisor que, frente a esse processo, nada ou muito pouco poderá fazer.

Quando o atendente tem mais tempo na empresa e já conhece as normas que o protegem, o supervisor precisa ser mais cauteloso na hora de pedir algum tempo fora do horário de trabalho para repassar informações, como é o caso das promoções.

Aí hoje eu falo se tiver reunião depois do expediente eu não fico, se você quiser é dentro do expediente de trabalho (...) eu não vou receber por isso. (...) hoje não, quando eles sabem que um consultor é veterano, eles já tem o pé atrás, no caso eles não pedem, tem que saber pedir. Aí se a gente tiver vontade de participar a gente fica. (BERNARDO, 21 ANOS).

[...] é com o passar do tempo, quanto mais tempo de empresa, quanto mais você aprende sobre a empresa, sobre o trabalho dos supervisores, sobre o nosso próprio trabalho, dos coordenadores, aí vão respeitando isso. Respeitando assim, entre aspas, né, eles têm um temor, porque nós conhecemos e sabemos quais os nossos diretos. (BERNARDO, 21 ANOS).

[...] lá a minha relação é de parceria com a minha supervisora, tem certas coisas, que como o resultado não é tanto, é que eu sou tão assim, que nunca ganhei remuneração variável na minha vida [referindo-se ao fato de que só

alcança metas qualitativas e que por isso não recebe variável]. (SILVIA, 23 ANOS).

A fala de Bernardo parece indicar que, em alguma medida, houve a apropriação da lei, ao menos no tocante a sua existência e, por isso mesmo, entende que os treinamentos ou qualquer informação que necessite ser repassada deverão ocorrer como parte da jornada de trabalho. Por outro lado, Silvia admite que muito embora não atinja as metas quantitativas, se esforça para atingir as metas qualitativas. Segundo informação concedida por ela, seu perfil de atendimento é preferencialmente voltado para aqueles clientes considerados estratégicos para a empresa.

Esperar por longos minutos para ser atendido em serviços de *call center* era uma velha reclamação do consumidor. No final de 2008 foi aprovada no Brasil o decreto No. 6523 que regulamenta o tempo de espera em *call center*. Entre os setores envolvidos está o de telefonia que não deverá superar 1 minuto, exceto em situações específicas previstas por lei. Na situação em que a empresa oferecer um *menu* eletrônico deverá configurar entre suas primeiras opções o cancelamento e as reclamações, sendo que nesses casos a ligação não poderá ser transferida. Outro ponto é que deverá contar em seu primeiro *menu* a opção de falar com o atendente. Em caso de transferência da ligação é proibida a exigência de que a informação solicitada seja repetida. A portaria ainda regulamentou o uso de informes publicitários e que a empresa ofereça um único número para o consumidor.

O não cumprimento da lei implicava a cobrança de pesadas multas as empresas, o que levou a empresa como a Pégasus a se preparar visando a atender as novas exigências. Na visão do supervisor Tales a empresa, que já estava habituada a enfrentar inúmeros processos em órgãos de defesa do consumidor e a ter embates com a Anatel, se viu surpreendida com o impacto de tal portaria. Em suas palavras: “A gente ficou esperando vir, mas não veio... assim a gente se preparou, teve até sabe onde é ali no centro [referindo-se a outro edifício da empresa], mas... o impacto não veio”. Tales informou que houve novas contratações, mas não

soube dizer o que foi feito com o esse contingente a mais contratado depois que não houve um aumento expressivo de chamadas para o *call center*.

Diante do que foi possível registrar nas entrevistas e com base na experiência anterior do mestrado, é possível dizer que ambas as leis tiveram impacto no atendimento, porém, para os fins desse estudo, creio que o anexo II da NR-17 foi melhor “assimilada” pelos atendentes, ou seja, alguns dos itens foram mais disseminados entre eles, como a ida ao banheiro, que deve ocorrer quantas vezes forem necessárias sem que isso prejudique a avaliação e a remuneração do trabalhador. Mas talvez o aspecto mais importante é que, na ocasião da dissertação, as pesquisas consultadas e as informações colhidas na coleta de dados, as empresas usavam de “brechas” da NR-17 para descaracterizar o trabalho do atendente evitando assim seguir a regulamentação do trabalho, com o uso das pausas, e após a aprovação e a implantação da lei, ocorrida após inúmeros protestos dos trabalhadores e articulações políticas, ficou mais claro o que caracteriza o trabalho do atendente – a interface simultânea do telefone, dos sistemas operacionais que prescindem do uso do computador e da voz. Assim, a partir do anexo II da NR-17 pode vir a possibilitar que se aglutine os trabalhadores do *call center* visando a construção de um *ethos* profissional como ocorreu em outras profissões como a dos bancários, colaborando para a construção de uma identidade coletiva. No entanto, é apenas uma indagação, visto que a presente pesquisa não se propôs a avaliar esse aspecto. O que se pode observar é que os atendentes passaram a citar mais a lei, a tomar conhecimento quando determinados direitos estão sendo cumpridos ou não, fato que mostra que aos poucos a legislação está sendo assimilada por eles.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegar ao final desse estudo me traz forte sensação que muito já se tem pesquisado sobre o *call center*, incluindo a articulação com a identidade, porém, por se tratar de temática que está inserida num contexto de transformação e que também pode ser analisada por vários ângulos, muitos aspectos ainda estão por ser abordados. Esta pesquisa não tem a pretensão de trazer um olhar necessariamente inédito, porém, deter-se naqueles aspectos menos explorados e/ou vistos por outra perspectiva.

Quanto as interface identidade e trabalho no *call center*, alguns autores explicitamente acreditam que se trata de uma identidade provisória, principalmente por se configurar como um trabalho “trampolim”, ou seja, um meio para se atingir um objetivo como pagar a faculdade. Ou ainda, dado que a inserção laboral se encontra cada vez mais marcada pela transitoriedade como querem uns ou provisoriamente como preferem outros, muitos indivíduos tem experimentado uma sequência de trabalhos temporários que não lhes permite sequer vislumbrar a possibilidade de pensar numa carreira. Além desse caráter efêmero, característico do que Bauman (2005) chamou de modernidade líquida, o individualismo assume proporções tão grandes que torna as relações voláteis, transitórias e precárias. Nesse contexto, o indivíduo se sente, de fato, obrigado a ser livre e a construir um projeto para si. Mas como construir tal projeto diante de tantas incertezas e inseguranças conforme ressaltadas por Giddens (2002)?

Por outro lado, Sennett (2005) assinala que antes era possível ancorar narrativas coerentes alcançadas através da capacidade de postergar uma gratificação, como por exemplo, economizar durante toda uma vida para quitar a casa própria ou colocar os filhos na universidade. Em parte, tudo isso era possível através da experiência do trabalho do tipo fordista nos Anos Dourados do capitalismo industrial, ao menos para boa parte dos trabalhadores das economias desenvolvidas. O cenário atual difere, em muitos aspectos, do citado e contribui para que o indivíduo passe a valorizar mais a própria capacidade de se adaptar às mais distintas circunstâncias, isto é, a superficialidade da experiência vivida em sua plenitude.

Conforme também foi visto, o trabalho, embora não seja o único elemento no processo de construção da identidade, continua sendo importante porque, dentre outros aspectos, é a forma que grande parte dos indivíduos se utiliza para ganhar a vida. Coutinho, Krawulsi e Soares (2007) acreditam que, mesmo diante de tanta fragmentação vivida na contemporaneidade, o indivíduo estará sempre buscando organizar suas experiências cotidianas de modo a tentar construir um sentido, uma biografia.

Todo esse conjunto de questões levantado é espaço onde todos estão situados. No entanto, o modo como atinge determinadas economias e segmentos profissionais varia de acordo com questões macro econômicas, sociais e políticas que não cabem explicitá-las. O que quero enfatizar é que os atendentes vivem e reagem a situações oriundas desse cenário de maneira peculiar conforme já destacadas no tópico Alguns elementos para se pensar a questão da identidade do atendente de *call center*.

Diante do que já foi discutido acerca das dificuldades ao pensar numa identidade profissional a partir do trabalho do atendente é possível afirmar que, o que foi encontrado na presente pesquisa está consonante com a literatura especializada na temática, isto é, que todas as transformações laborais ocorridas nas últimas décadas também são capazes de conferir registros dos processos identificatórios, ainda que necessariamente marcados pela fragmentação, pela fluidez e pela provisoriade e aqui se inclui o trabalho do atendente da Pégasus. No entanto, talvez a maior contribuição desse estudo é a multiplicidade de discursos encontrados nas entrevistas, o que, na opinião de Revilla e Towar (2009), é um dado relevante, visto que fazem referência a contextos sociais concretos e, além disso, é interessante notar que as estratégias de construção identitária buscam autonarrações que, via de regra, preservam sua autoestima.

Antes de entrar um pouco mais nas falas dos entrevistados, quero pontuar que, em razão da minha trajetória na psicologia, não esperava encontrar tantas articulações entre identidade e o aspecto formativo desenvolvido no trabalho. Certamente muitas situações foram exploradas, mas cabem ainda outras dimensões que ficarão para estudos posteriores e/ou para outros estudiosos. Inicialmente, destaco o fato de que, no Brasil, a entrada nos *call centers* possibilitou a inserção de jovens no seu primeiro vínculo formal de trabalho, atingindo

uma faixa etária entre 18 e 25 anos, quero dizer, as inúmeras pesquisas citadas e outras somente acessadas destacam que a maioria os trabalhadores encontra-se essa faixa etária. E por estarem em seu primeiro emprego lhes falta inicialmente um conjunto de aprendizados de trabalho, como a pontualidade exigida pela empresa, o entendimento da dinâmica organizacional, o relacionamento com a chefia, a cobrança de metas, dentre outros. Após certo tempo de “casa”, os atendentes vão adquirindo esses aprendizados. Acreditam também que o trabalho ajuda a desenvolver habilidades e competências como: expressão oral, uso da norma culta da língua, capacidade de argumentação, negociação, conhecimentos sobre os direitos trabalhistas, sendo esses os mais citados. Desse modo, por um lado, há uma inserção laboral marcada pelos baixos salários, pela intensidade das horas trabalhadas, do adoecimento psíquico e de lesões como a LER/DORT ao passo que, ao entrar na Pégasus, o atendente constrói um aprendizado que o “prepara” para o mercado de trabalho. Não se pode falar em carreira; como o supervisor Tales afirmou, nunca havia pensando em ser supervisor de *call center*, mas, em virtude da necessidade de colaborar financeiramente com a família e diante da oportunidade surgida, foi preciso “abraçar” o trabalho. Nesse caso, a dedicação ao trabalho o fez envolver-se emocionalmente, fato necessário para o desempenho de suas atividades como supervisor, pois, sem isso, se torna difícil manejar o relacionamento com sua equipe. Os atendentes identificam, portanto, que não se pode pensar numa carreira no *call center*, mas que, apesar disso, podem adquirir uma “preparação” para o mercado laboral e tal fato é visto como positivo. Outro aspecto percebido como favorável é o relacionamento estabelecido com os colegas, que se estende para fora do local de trabalho, inclusive com a manutenção mesmo após a saída da empresa, como foi citado em diversas entrevistas e também observado no evento promovido por eles – o churrasco.

As entrevistas realizadas em Barcelona apontam para o fato de que o *call center* não tem a mesma representatividade como a primeira experiência formal de trabalho como tem no Brasil, já que a Pégasus que é a maior empresa do ramo no contexto nacional e que pode ser tomada como uma referência, não se verifica a precariedade entendida como ausência dos direitos trabalhistas (regulamentação da jornada de trabalho, férias, 13º. Salário etc) e a predominância de contratos temporais, tal como ocorre em Barcelona. No entanto, esses dados

merecem uma análise mais criteriosa, pois não se pode levantar e discutir em profundidade aspectos econômicos, políticos e sociais mais amplos entre essas duas realidades. Porém, esse fato repercute no aspecto formativo, pois, apesar de não se poder pensar numa identidade profissional, o atendente pode retirar e/ou construir um conjunto de habilidades e competências que o faz sentir-se preparado para outras experiências de trabalho.

Outro ponto que também foi visto nesse estudo diz respeito a duas novas leis que entraram em vigor nos últimos quatro anos e que de alguma maneira impactaram no atendimento da Pégasus. Destaco a NR-17 que contribuiu para delimitar as especificidades do trabalho do atendente. Não foi possível verificar se ela possibilitou e/ou tem chances de, em algum momento, colaborar para a construção de uma identidade profissional, no sentido de aglutinar os trabalhadores em torno um *ethos* profissional, como ocorreu com outras profissões como é o caso dos bancários. Independentemente dessa dimensão, viu-se que os atendentes tem assimilando seus direitos contidos na lei, muito embora não consigam ainda exigir que sejam cumpridos.

O tempo vivido fora do trabalho foi outro elemento abordado na pesquisa e trouxe relatos que ilustraram como o atendente vive essa dinâmica do tempo no trabalho e fora dele, evidenciando a forte relação entre eles. Esse aspecto se mostrou relevante em razão de que o consumo adquire importância na questão do tempo fora do trabalho e é um elemento que contribui na construção identitária do indivíduo, visto que vem assumindo um papel antes conferido a instituições como a família e o trabalho.

Dentre os elementos que foram levantados na análise de dados como os que colaboram na construção da identidade, é possível destacar as aprendizagens adquiridas e o consumo como dimensões que ajudam a organizar um sentido biográfico isso porque esses aspectos não fazem parte do exercício intrínseco ao trabalho, mas de alguma maneira o atendente leva consigo: a “preparação” para o mercado e o estilo de vida artificialmente criado com a aquisição de bens e produtos que oferecem certo sentido e também ajudam a mantê-lo trabalhando. Portanto, se confirma que o atendente constrói uma identidade provisória, marcada por todas essas interfaces discutidas ao longo da pesquisa, sendo que as aprendizagens adquiridas no trabalho contribuem para uma organização de uma postura

profissional dentro dos moldes da superficialidade, da adaptação e da readaptação aos diferentes contextos, da persuasão e da capacidade de negociar que estão bem antenados com os valores da modernidade tardia que é marcada pelas estratégias de enfrentamento individuais, pela efemeridade e pela provisoriedade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACE. El sector español de contact center. Disponível em: http://www.ace.adigital.org/resources/image/Resumen_Estudio-2009.pdf. Acesso em: 09 abr. 2011.

AEMT-FECEMD. *Informe Resultados. XI Estudio Del Sector Del Telemarketing En España. Empresas Asociadas a AEMT en el ejercicio 2003.* Disponível em: http://www.marketingdirecto.com/estudios/telemarketing_Feb05.pdf. Acesso em: 09 abr. 2011.

ALONSO, L. E. **Trabajo y posmodernidad: el empleo débil.** Madrid: Fundamentos Colección Ciência, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9ª ed. Campinas: Cortez, 2003.

_____. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** Perdizes: Boitempo, 1999. 4ª. Reimpressão.

AQUINO, C. A. B. . Uma perspectiva psicossocial do tempo livre. In: Maria de Fátima de Sena e Silva; Cássio Adriano Braz de Aquino. (Org.). **Psicologia Social: desdobramentos e aplicações.** 1ed.São Paulo: Escrituras Editora, 2004, v. 1, p. 191-216.

AQUINO, C. A. B. MARTINS, J.C. O. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. **Mal-Estar e Subjetividade.** V.7, n. 02, p. 479- 500. Fortaleza, set/2007.

AQUINO, C. A. B. Transformações no modelo industrial, novos trabalho e nova temporalidade. **Psicologia & Sociedade;** v. 19, n.1, p. 21-28, 2007.

ARAÚJO, A.M.C; AMORIM, E.R.A; FERREIRA, V.C. Os sentidos do trabalho da mulher no contexto da reestruturação produtiva. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. **A questão social do novo milênio.** Disponível em: <http://www.cea.uc.pt>. Acesso em: 15 jan. 2006.

ARRAIS NETO, E. Por uma crítica à sociologia do trabalho: a releitura dos processos de qualificação para a politécnica. In: ARRAIS NETO, E; FERNANDES, M.J.P; FELISMIO, S. C. (Orgs.). **Trabalho e educação face à crise global do capitalismo**. 1^a. ed. Fortaleza: LCR, 2002 a.

_____. **Desqualificação global do trabalho**: a excentricidade de uma visão unitária da classe-que-vive-do trabalho. Florianópolis: UFSC/NUP/CED, n. 3, p. 81-96, set. 2002b.

ASSUNÇÃO, A.A e VILELA, L.V.O **As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento** (Relatório de pesquisa). Belo Horizonte: Editora Faculdade de Medicina UFMG, 2003.

BAGNARA, S. **Towards Telework in Call Centers**. Euro -Telework, Call Center report, 2000 – Disponível em: <<http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>>. Acesso em: 20 out. 2004.

BARNES, J. A. *Social networks*. **Wesley Module in Anthropology**, v. 26, p. 1-29, 1972.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2005.

BECK, U. **Un nuevo mundo feliz**. La precariedad del trabajo en la era de la globalización. Barcelona: Paidós, 1999.

BERNARDES, A.G & HOENISCH, J.C.D. Subjetividade e identidade. Possibilidades de interlocução da Psicologia Social com os estudos culturais. In: GUARESCHI, N.M. de F; BRUSCHI, M.E (Eds.). **Psicologia Social nos estudos culturais**: Perspectivas e desafios para uma nova Psicologia Social. Petrópolis: Vozes, 2003

BLANCH, J. M (2007). *Psicología Social del Trabajo*. In: M. AGUILAR y A. REID (Coords.). **Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales**. México-Barcelona: Anthropos – UAM

BLANCH, J.M & CANTERA, L. El malestar en el empleo. **Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones**: v. 25, n. 1, p. 59-70. 2009.

_____. Subjetivación del trabajo en el capitalismo flexible. In: MENDES, A. M (Org.). **TRABALHO E SAÚDE - O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

BORSOI, I.C.F; RUIZ, E.M; SAMPAIO, J.J.C. Trabalho e Identidade em Telefonistas. In: CODO, W; SAMPAIO, J. (Orgs). **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BORSOI, I.C.F. Os sentidos do trabalho na construção civil “o esforço alegre” sem a alegria do esforço. In: JACQUES, M.G; CODO, W (Orgs). **Saúde Mental e Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. Portaria Nº 09 do MTE, DOU de 02.04.07. Disponível em: <http://www.sinditelebrasil.org.br/> Acesso em 18 fev 2011

_____. Decreto 6523/08. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm Acesso em 20 fev 2011

CARVALHO, V.D; BORGES, L.O; REGO, D.P. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. *Psicol. Cienc.prof.* v.30 n.1 Brasília mar 2010.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social : uma crônica do salário**. 5ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CIAMPA, A.C. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____. Identidade. In: LANE, S.T.M; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. 4ª.imp. 13ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

COHAN, J. C.K. Ensaio sobre educação, tempo livre e trabalho. *Primeiros Escritos* V. 1, N. 1, P. 141-152, 2009

COUTINHO, M. C; KRAWULSKI, E; SOARES, D.H.P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, ed. Especial, v. 1, p. 29-37. 2007.

DELATIM, B. **Trabalho e qualificação nas empresas de call center**. Disponível em: <http://www2.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirogepal/bruno.pdf> Acesso em: 06 abr.2009.

DEL BONO, A, BULLONI, M.N. T. Experiencias laborales juveniles Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina. **Trabajo y Sociedad: Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades**. Santiago del Estero, v. ix, n. 10. 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DRUCK, G. Globalização e Reestruturação Produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 12, no. 2, abril-jun. 1999.

DUBAR, Claude. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educ. Soc.** [online]. v.19, n.62, pp. 13-30. 1998.

_____. La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris: Armada Colin, 1991.

FERNANDES, S.R.P; DI PACE, D.M.T; PASSOS, M. F.D. Organização e Condições de Trabalho em *Telemarketing*: Repercussões na Saúde Psíquica dos Trabalhadores. In: JACQUES, M; CODO, W. (Orgs). **Saúde Mental & Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

FERRETTI, C. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. In: **Educação & Sociedade**, Campinas, 18, n. 59, p. 225-269, ago. 1997.

FRANCO, J. L. T; RAMOS, R. G. **Identidades laborales y condiciones de trabajo en la hotelería**. Disponível em: http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15944/Rosana_Guevara_Jose_Luis_Torres.UAM.pdf Acesso em 10 fev 2011.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.

HERNADEZ, J. R. Estrés y burnout en profesionales de la salud de los niveles primario y secundario de atención. *Rev Cubana Salud Pública*, v. 29, n. 2, 2003.

GENTILI, P. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In: LOMBARDI, J.C; SAVIANI, D; SANFELICE, J.L. (Orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3^a. ed. Campinas/São Paulo: Autores associados, Histedbr, 2005.

GIAO, P. R e JÚNIOR, M. M. O. Offshoring de Serviços de Call Center: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 16, n. 2. 2009.

GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GLINA, D. M. R; ROCHA, L.E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico em um banco em São Paulo. **Rev. Bras. Med. Trab.**, Belo Horizonte, vol. 1 n. 1. p. 31-39, jul/set. 2003.

GOMES, C; ELIZALDE, R. Trabalho, tempo livre y ocio en la contemporaneidad. **Polis**[En línea]. N. 22. 2009

GORDO, E, JAREÑO, J Y URTASUN, A. **Radiografía del sector de servicios en España**. Documentos Ocasionales, n. 0607. Disponível em: [http:// www.bde.es](http://www.bde.es). Acesso em: 18 fev 2011.

GUARASA, M. M. Offshoring en los servicios: Evidencia para la economía española. Espanha. **Boletín Económico de Ice**. Disponível em: http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_2932_2942_39f9e288eb165d9de68eecd5ce59bfdc.pdf Acesso em: 18 fev 2011.

GUÉRIN, F at al. **Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Blucher: Fundação Vanzolini, 2001.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa I - Racionalidad de la acción y racionalización social**. Madri: Taurus, 1987b.

HALL, S. Quem precisa da identidade? In: SILVA, T.T; HALL, S; WOODWARD,K. (Orgs.) **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 8^a. ed. Petropólis: Vozes, 2008.

_____. A identidade cultural na pós-modernidade. 10^a. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

_____. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1996.

JACQUES, M. da G. C. (1996). Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. In A. Tamaio, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

LANE, S.T.M. A psicologia social e uma nova concepção do homem para a psicologia. In: LANE, S.T.M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. 4^a.imp. 13^a. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

LE GUILLANT, L. et al. A neurose das telefonistas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 47, v.12, p. 7-11, 1984.

MAENO, M. **Por que conversamos ainda sobre LER/DORT?** Disponível em: http://www.cntm.org.br/materia.asp?id_CON=7120 Acesso em: 15 abr 2011

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, no. 64, p.1-27, set. 1999.

_____. Experiências e projetos de formação profissional entre trabalhadores brasileiros. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 60, p. 13-49, set. 1997.

MANUAL DA APRENDIZAGEM: o que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz. Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Inspeção do Trabalho. Brasília: TEM, Assessoria de Comunicação, 2008.

MOCELIN, D. G; SILVA, L. F. S. C. O *telemarketing* e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call centers*. **Cad. CRH**, Salvador, v.21, n..53 Mai-Ago. 2008.

MINAYO, M.C.S **O desafio do conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 3ª. ed. São Paulo - Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MOCELIN, D. G. & Silva, L. F. S. C. (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call centers*. **Cadernos do CRH**, 21, 53, 365-387.

MURIANA, T. **El sector del telemarketing es un claro y permanente generador de empleo**. Disponível em: [http:// http://www.laboris.net/Static/ca_experto_sector-telemarketing.aspx](http://http://www.laboris.net/Static/ca_experto_sector-telemarketing.aspx). Acesso em: 09 abr 2011

NOGUEIRA, C. A divisão sexual do trabalho: um estudo das trabalhadoras do *telemarketing*. Anais do **I Encontro Internacional Trabalho e perspectivas de formação dos trabalhadores**, Fortaleza, Imprensa Universitária, 2006.

OFFE, K. **La sociedad del trabajo**. Problemas estructurales y perspectivas de futuro. Madrid: Alianza, 1998.

OLIVEIRA, F. Os direitos do antivalor. Petropólis: Vozes, 1998.

PADILHA, V. Tempo livre. In: GOMES, C.L. (Org.) **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

PAIVA, J. G. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-84, jan/abr 2007.

PASCUAL, A. S; MARTÍN, F. M; SUÁREZ, E.C. La experiencia subjetiva del trabajo en una sociedade em transformación. In: TOMÁS, E; BERNAL, A (Orgs.). **Trabajo, Individuo y Sociedad**. Perspectivas psicossociológicas sobre el futuro del trabajo. Madrid: Ediciones Pirâmide, 2001.

POCHMANN, M. Desafios atuais do sindicalismo brasileiro. En libro: **Sindicatos y Nuevos Movimientos sociales en América Latina**. Enrique de la Garza Toledo (compilador). Colección Grupo de Trabajo de CLACSO, Buenos Aires, Ar, 2005. 224 p.

PONTE, J. R. T. Terceirização – Uma abordagem Crítica. In: ARAÚJO, M. N.O e RODRIGUES, L.C (Orgs). **Transformações no mundo do trabalho – Realidade e Utopias**. Fortaleza: Editora UFC, 2005.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

REVILLA, J. C; TOWAR, F. La (re) producción narrative de la identidad laboral y sus condiciones de posibilidad. In: CRESPO, E; PRIETO, C. Y SERRANO, A. (Coord.). **Trabalho, Subjetividad y ciudadanía**. Paradojas del empleo em una sociedad en transformación. Madrid: UCM, 2009.

RODRIGUES, L.C. **Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto da reformulação do Estado Brasileiro**. 2001. 608f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Campinas.

ROCHA, Everardo. Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa. In **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v.2, n.3, p. 123-138, 2005.

ROSENFELD, C. L. Construção da identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória. **E-revist@s**, Ra Ximbai, v. 4, n. 3, p. 775-795. 2008.

RUMMERT, S. M. Programa Integração: avanços e contradições de uma proposta de educação formulada pelos trabalhadores. **Rev. Bras. Educ**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 138-153, Sept./Dec. 2004.

SANTIAGO, E. G. A transformação político-econômica do capitalismo no final do século XX e suas repercussões no mundo do trabalho: um comentário sobre análise de David Harvey. In: ARAÚJO, M. N.O; RODRIGUES, L.C (Orgs). **Transformações no mundo do trabalho – Realidade e Utopias**. Fortaleza: Editora UFC, 2005.

SANTOS, A.O.R. **O trabalho do atendente de call center – adoecimento por LER/DORT e descartabilidade**. 2006. 103f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará, Ceará.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 9ª. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, V; CHAVES, J.M.F.; PAVÃO, J.C.; BIJOS, P. Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. **Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia** – ABERGO, 1999.

SATO, L. e BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Cienc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 869-878 Out/Dez. 2005.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação**: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação*, v.12, p. 152-165, 2007.

SENNETT, R. **A cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 9^a.ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVA, A. M. **A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil**: necessidades e desafios. 2004a.114 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública)-Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

_____. Negociações sociais para melhoria das condições de trabalho no setor de teleatendimento: o descompasso entre a posição das empresas e a realidade do trabalho. **Interface**, Botucatu, v.9, n.18, set./dez. 2005

SILVA, L.F.S.C. b. Organização do Trabalho em Empresas de *Call Center* Homogeneidade ou heterogeneidade? **Revista ABET**, v.7, n. 1. 2008

_____. **Novos Cenários de Emprego nas Telecomunicações**: trabalho e qualificação em um Call Center de Porto Alegre. 2004b. Monografia. IFCH, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

SILVA, L. F. S. C. e MOCELIN, D. G. Satisfação com o emprego em *call centers*: novas evidências sobre o emprego trampolim. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2009, vol.9, n.2, pp. 60-71.

VILELA, L.V.O; ASSUNÇÃO, A.A. Os mecanismos de controle da atividade do setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, jul/ago. 2004.

TEORIA do Capital Humano. In: **Glossário do Grupo de Estudos e Pesquisas História, Sociedade e Educação no Brasil**. Disponível em:

www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_teor%C3%80a_%20do_capital_humano.htm
Acesso em: 05 abr. 2009.

THOMPSON, J. B., 3. **The Concept of Culture, en Ideology and Modern Culture**. Critical Social Theory in the Era of Mass Communication, (Stanford, Stanford University Press, 1990.

TUMOLO, P. O trabalho na forma social do capital e o trabalho como princípio educativo: uma articulação possível? **Educ. Soc., Campinas**, v. 26, n. 90, p. 239-265, Jan./Abr. 2005.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T; HALL, S; WOODWARD, K. (Orgs.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. 8^a.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

**DADOS DOS ENTREVISTADOS
ATENDENTES E SUPERVISOR**

Nome	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de atendimento	Tempo de atendimento na empresa
Bernardo	21	M	Ens. Med. Completo	3 anos	3 anos
Narcísio	28	M	Ens. Med. Completo	3 anos ²⁸	3 anos
Lucas (Barcelona)	28	M	Ens. Superior Completo	1 ano	8 meses
Júlio (Barcelona)	25	M	Ens. Superior Incompleto	1 ano	1 ano
Luana (Barcelona)	32	F	Ens. Superior Completo	5 meses	5 meses
Marcela	22	F	Ens. Med. Completo	1 ano e 11 meses	1 ano e 11 meses
Silvia	23	F	Ens. Superior Incompleto	1 ano e 11 meses	1 ano e 11 meses
Simone	19	F	Ens. Superior Incompleto	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
Nara	19	F	Ens. Med. Completo	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
Tales ²⁹	24	M	Ens. Med. Completo	2 anos	2 anos

EX-ATENDENTES E EX-SUPERVISORES

Nome	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de atendimento	Tempo de atendimento na empresa
Timóteo ³⁰	24 anos	M	Ens. Superior Incompleto	2 anos	2 anos
Marina	19 anos	F	Ens. Med. Completo	1 ano	1 ano
Simone	19 anos	F	Ens. Med. Completo	1 ano	1 ano
Carla ³¹	26 anos	F	Ens. Superior Incompleto	2 anos	2 anos

²⁸ Trabalha na empresa há 6 anos, no entanto, teve suas atividades deslocadas para o sindicato por 3 anos.

²⁹ Trabalhou como atendente e há 4 anos é supervisor de *call center*.

³⁰ Após 2 anos de atendimento, também trabalhou no setor de verificação de qualidade e na supervisão, perfazendo um total de 6 anos de empresa. Atualmente trabalha com agendamento de vendas por telefone em outra empresa do mesmo grupo da Pégasus.

³¹ Após aproximadamente 2 anos no atendimento, trabalhou igual período na supervisão. Atualmente é instrutora em um programa de capacitação para jovens voltado para o atendimento em *call center*.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA

PARA O ATENDENTE:

- Fale sobre sua primeira experiência de trabalho
- Antes de começar esse trabalho, o que você sabia sobre *call center*? O que você sabe agora?
- Por que você acha que foi selecionado para esse trabalho?
- Como você vê seu trabalho?
- O que o trabalho significa para você?
- O que é ser atendente para você?
- Que aspectos lhe chamam atenção no seu trabalho?
- Se você fosse se descrever para alguém, como se descreveria?
- O que você faz quando não está no trabalho?
- Você poderia me contar como é um dia comum para você?
- Gostaria de fazer mais alguma observação?

PARA EX-ATENDENTE:

- Como está sua vida no momento?
- Qual é a situação de trabalho hoje?
- Depois que saiu do *call center* que experiências de trabalho você tem tido?
- Fale sobre seu trabalho no *call center*.
- O que significou seu trabalho de atendente na sua vida? E na sua vida profissional?
- Que aspectos lhe chamam atenção hoje sobre o trabalho desenvolvido como atendente?
- Gostaria de fazer mais alguma observação?

PARA SUPERVISOR/COORDENADOR:

- Fale sobre sua primeira experiência de trabalho.
- Antes de começar esse trabalho, o que você sabia sobre *call center*? O que você sabe agora?
- Por que você acha que foi selecionado para esse trabalho?

- Como você vê seu trabalho?
- O que o trabalho significa para você?
- Fale sobre sua rotina de trabalho.
- Como a empresa lida com a questão do treinamento do atendente? Como isso é feito?
- Quais as competências/habilidades requeridas no atendente? Porquê?
- Como é seu relacionamento com sua equipe de trabalho?
- Como você lida com os aspectos organizacionais do seu trabalho?
- Que aspectos lhe chamam atenção no seu trabalho?
- Como seu trabalho interfere no trabalho do atendente?
- Gostaria de fazer mais alguma observação?

PARA SINDICATO:

- Como se deu seu envolvimento com o sindicato?
- O que você conhecia sobre sindicatos? Como você vê o sindicato das telecomunicações?
- O que você sabe sobre o trabalho do atendente?
- Como se dá a relação sindicato - atendentes?
- Quais as solicitações mais comuns?
- Como se dá a relação sindicato-empresas?
- Gostaria de fazer mais alguma observação?