

Os impactos do toyotismo no mundo do trabalho e seus reflexos para o trabalhador do telemarketing

Progresso de pesquisa em curso

GT18 - Reestruturação produtiva, trabalho e dominação social

Bianca Vieira

Resumo

A pesquisa busca contextualizar a atividade do trabalhador do telemarketing em um cenário no qual as profundas transformações no processo produtivo, inauguradas pela reestruturação produtiva e pelo advento da flexibilidade, articulam-se com antigas formas de organizar a produção, de modo a acentuar as contradições entre trabalho e capital nesse setor de intensa inserção da classe trabalhadora. O texto objetiva analisar o processo de trabalho deste segmento, ambientando a discussão de suas práticas laborais, em um quadro mais amplo, no qual se ampliam a superexploração e precarização dos trabalhos ligados às tecnologias de informação e comunicação (TICs). Tais mutações refletem-se na desconstrução de uma identidade de classe fundada no sentimento de pertencimento de classe e no dismantelamento dos instrumentos e aparatos de resistência e luta, visto que a classe trabalhadora assume uma conformação heterogênea e fragmentada nesta dada etapa do modo de produção capitalista.

Palavras-chave: telemarketing, reestruturação produtiva, precarização.

Introdução

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para a reflexão sobre os impactos oriundos da incorporação do modelo japonês de produção nas organizações de trabalho, de modo particular sobre as transformações na subjetividade e materialidade dos trabalhadores do setor de telemarketing.

A escolha, não aleatória, do trabalho no telemarketing, dada sua representatividade diante do processo geral de precarização do trabalho (setor empregava, em 2012, 1,4 milhão de trabalhadores segundo o Sintelmark¹), visa delinear as contradições existentes nos discursos patronais presentes nesses locais de trabalho. Pretende-se estabelecer uma análise sobre a noção de trabalho colaborativo, avançado, horizontalizado, que aponta para a expansão progressiva da informalização, na qual a ideia de um trabalho fundamentado nas tecnologias de informação tem em contrapartida o acirramento de diversos elementos que indicam essa precariedade: flexibilização dos direitos trabalhistas, produtividade intensiva, força de trabalho multifuncional, polivalente, terceirização, informalização, subcontratação, entre outros ataques.

A trabalhadora do telemarketing encontra, em meio aos avanços informacionais, condições de trabalho perversas, acentuadas pelo salto tecnológico. É a manifestação do *caráter destrutivo dessa etapa do capitalismo* (MESZÁROS, 2002, p. 94-115) que opera em suas últimas consequências, corroendo relações de trabalho, legislações trabalhistas e dinâmicas que excedem a jornada de trabalho, antes, densamente sedimentadas. As transformações do trabalho influem diretamente na subjetividade e

¹ Extraído do sítio g1.globo.com. Disponível em <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>> Acesso em: 15/03/13

sentimento de pertencimento de classe, os quais encontram no discurso patronal as ilusões de um trabalho participativo, orgânico, meritocrático.

Todo esse processo de transformação das forças produtivas e das relações laborais reproduz e intensifica a heterogenização da classe trabalhadora, a qual apresenta, atualmente, uma morfologia ampla que vai do retraído trabalhador estável dotado de direitos (mesmo que já reduzidos), ao massivo trabalhador terceirizado, precarizado, subcontratado, desempregado. Diferenças estas que motivam a segregação de classe, de forma que as demandas específicas de cada segmento demonstram, aparentemente, não se relacionar com as demandas gerais do proletariado, engessando formas de organização e construção de instrumentos de luta operária.

CAPÍTULO I

A reestruturação produtiva e a noção de flexibilidade

Ressignificação do fordismo e introjeção do modelo toyotista

O intenso processo de inserção de novos padrões produtivos, que passam a ganhar força nos países centrais do capitalismo, emerge como alternativa burguesa à crise de superprodução do modelo fordista que se instaura a partir de 1973. Tais transformações inauguram novos padrões de gestão da força de trabalho e da produção, que se expressam nitidamente, entre outros fatores, através do salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica, intensificadas nos anos 80.

Nesse sentido, os modelos fordista e taylorista passam a mesclar-se com novos modelos de organização da produção, fusões estas que são, diretamente, sentidas pelo trabalhador, e expressas pelos retrocessos na legislação trabalhista devido à desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho propostas pelo novo padrão. Articula-se, assim, o autoritarismo taylorista com a cooptação toyotista, favorecendo um ambiente no qual o capital transita do modo que lhe for oportuno para sua reprodução, seja pela intensificação da produtividade seja pelo sucateamento das condições de trabalho vigentes.

O estudo realizado por Antunes resgata diversas produções teóricas as quais buscaram, por diversos caminhos, apreender tal fenômeno. As interpretações, conforme a abordagem do autor, não são consensuais. Sabel e Piore apresentam uma perspectiva que compreende o fenômeno como algo completamente novo, em que o desenvolvimento tecnológico se articula com a desconcentração produtiva através da expansão de pequenas empresas, superando o fordismo e a produção em massa. Outros autores avaliaram o curso dos acontecimentos negando a existência de alterações efetivas, já que para alguns a “especialização flexível” tratar-se-ia de um conceito inaplicável, uma vez que o fordismo possuiria competência suficiente, impulsionado pela concorrência, para se adaptar às mudanças econômicas (Clarke). Um terceiro grupo de autores (centralmente representados por Frank Anunziato, Coriat e Fergus Murray) orbita entre uma ou outra tese com suas respectivas observações e apontamentos (1997, p. 17-19).

No entanto, Harvey nos propõe uma reflexão mais ampla sobre este processo, pois entende que, embora o fordismo pudesse assimilar tanto as novas tecnologias quanto os novos processos de organização do trabalho (o que se entende por neofordismo²), a concorrência e a busca incansável pelo controle da força de trabalho criaram novos mecanismos e formas industriais de integração do fordismo

² Pode, também, ser denominado como pós-fordismo. Segundo Harvey, trata-se da capacidade que empresas estruturadas pelo modelo fordista têm de assimilar novas tecnologias e novos processos de trabalho sem que se descaracterize o modelo vigente.

à lógica da flexibilização. O autor considera a existência de uma articulação, com a qual convergimos, entre fordismo e processos flexíveis. Alerta ainda para a necessidade de uma análise cautelosa desta articulação, dado o equívoco presente, por um lado, ao se superestimar a expansão da flexibilidade enquanto significado de supressão da força fordista/taylorista ainda vigente, como, por outro lado, o de se desprezar as inúmeras transformações que invadiram o mundo do trabalho, exemplificadas pelas práticas flexíveis tão presentes hoje nos mercados de trabalho (HARVEY, 1992).

Deve-se concluir, portanto, que o novo modelo de gestão de produção intensifica e especializa antigas formas de organização da produção e do trabalho, assumindo assim uma híbrida e complexa forma, com reflexos perversos ao conjunto da classe trabalhadora. Esse formato peculiar apresenta-se de maneira muito limitada ou não se contempla nos conteúdos apresentados pelas teorias pós-fordistas e nem tampouco pelas formulações sobre a absoluta negação acerca das mutações no processo produtivo.

Avanço tecnológico, desemprego estrutural, novos vínculos empregatícios e desqualificação

Coriat apresenta quatro fases fundamentais para a sedimentação do toyotismo no Japão: 1º - introdução da experiência têxtil na indústria automobilística em que o trabalhador lida com várias máquinas ao mesmo tempo; 2º - criação de uma alternativa à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar número de trabalhadores; 3º - importação da técnica americana Kanban (produzir somente o necessário, em melhor tempo); 4º - expansão do Kanban às subcontratadas e fornecedoras da empresa-mãe. (ANTUNES, 1997, p. 23).

A inserção dessas medidas possibilitou uma eficiente recuperação do país no pós-guerra, reconstruindo em velocidade assustadora territórios inteiros atingidos e devastados pelas bombas norte-americanas. Esse rápido crescimento chamou a atenção dos governos ocidentais, os quais, em 1970, mergulham em uma profunda crise e passam a buscar alternativas na experiência japonesa.

O significativo avanço tecnológico, intrínseco à dinâmica capitalista, significou assim uma eficaz resposta à crise apontada, na medida em que gera excedentes da força de trabalho e estimula estratégias para extração de mais-valia (superexploração). Consequência disso é o aumento vertiginoso do desemprego estrutural e o crescente solapamento do trabalho organizado³ (através da terceirização, subcontratação, expediente parcial, informalidade etc.).

Estas práticas diferenciadas de vínculo empregatício buscam atender às exigências de mercado por produtos mais diversificados⁴ e em menor tempo. Para isso, faz-se necessária a aplicação do conceito de flexibilidade aos procedimentos laborais rotineiros do trabalhador, onde se evidencia a polivalência (operário lidando com várias máquinas), e a multifuncionalidade, a qual desespecializa profissionais qualificados.

Essa intensificação da exploração do trabalho é exemplificada por Gounet pelas luzes utilizadas na administração de várias máquinas, as quais possibilitam a otimização da produção, melhor controle sobre os trabalhadores e elevação da velocidade produtiva (GOUNET, 1999, p. 29-30)

As consequências acarretadas pela eletronização⁵ dos meios de produção provoca uma ambiguidade paradoxal na forma de ser do trabalho, devido à exigência de aumento na qualificação de

³ Este tópico será desenvolvido no capítulo 3

⁴ Ainda que não signifique necessariamente a produção de mercadorias com maior qualidade, uma vez que se apresente uma tendência à queda do valor e uso dos produtos e a redução da produção de bens duráveis (Mezáros, 2002). É necessário acrescentar que essa nova configuração do trabalho responde, ao menos temporariamente, à crise da economia capitalista dos anos 1970 também porque se adapta ao acirramento concorrencial entre as grandes corporações, assim como desvincula a noção de qualidade presente no período fordista necessariamente da de durabilidade das mercadorias.

⁵ Segundo Venco, o conceito de eletronização caracteriza-se pelo processo de tornar práticas laborais em práticas eletronicamente viáveis. Em sua dissertação de mestrado, a qual aborda os reflexos da inserção no maquinário eletrônico no

parte da classe trabalhadora diretamente ligada à produção, uma vez que a redução dos postos de trabalho “tradicionais”, estáveis, se dê pela substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto. Este setor, em constante contração, tem o conteúdo de seu trabalho ressignificado e assemelhado ao de um supervisor/regulador - intelectualização do trabalho - do processo produtivo (transformação essa que o afasta ainda mais do controle sobre a produção já que o posiciona em uma função descartável e não essencial da produção).

Em contrapartida, observa-se uma tendência potencialmente expansionista de desqualificação de enormes contingentes da classe trabalhadora, os quais tiveram suas qualificações, oriundas do fordismo, dilaceradas pelas citadas transformações e massificam as fileiras precarizadas, subcontratadas, informalizadas e terceirizadas, quando não engordam os índices do desemprego estrutural. A desespecialização promovida pelo “trabalhador multifuncional” toyotista deve também ser compreendida como um “ataque ao saber profissional dos operários qualificados” (ANTUNES, 1997, p. 53), com o intuito de reduzir seu poder sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho, minando sua correlação de forças nas negociações em greve, paralizações etc.

Desproletarização do trabalho fabril, expansão do assalariamento no setor de serviços e heterogeneização da classe trabalhadora.

Pode-se observar uma processualidade dual no mundo do trabalho, onde o trabalhador fabril, “estável”, dotado de direitos, reduz-se significativamente (expandindo largamente o desemprego estrutural e o mercado informal de trabalho). É possível notar também a forma de ser desse trabalho modificado, intelectualizado, mas que, no entanto não suprime, nem tampouco supera o estranhamento entre produtor e produto presente no modelo fordista. O que se coloca é uma diminuição da distância estabelecida entre elaboração e execução, a qual permanece se realizando por dentro da lógica do capital.

Os aspectos peculiares da forma de produzir toyotista (horizontalização hierárquica, maior participação do trabalhador na elaboração etc) não descaracterizam a “desidentidade entre indivíduo e gênero humano”, pois a subordinação do seu trabalho ao envolvimento manipulatório não inibe tal estranhamento. Ao contrário disso, na leitura de Antunes, citando a obra “Americanismo e Fordismo” (1997, p. 34), mostra-se amplamente eficaz no aprofundamento da “concepção integral” de Gramsci, com o diferencial de que o estranhamento instaurado pelo modelo japonês é fundamentado pelo envolvimento cooptado, permitindo ao capital apropriar-se do *saber fazer* do trabalho. Neste sentido, o trabalhador volta-se para essa integralidade, ou seja, reflete e age de acordo com as demandas de produtividade do capital. Sendo assim, não domina o *que e como* faz, pois o produto de seu trabalho lhe permanece alheio e fetichizado.

Por outro prisma, tem-se a ampliação do assalariamento do setor de serviços, através do qual a subproletarização ganha multifacetadas formas, as quais convergem em seu sentido precário. A informalidade ganha força por via do trabalho parcial, temporário, terceirizado e subcontratado, em que o conceito de flexibilidade se aplica como desregulamentador das condições de trabalho (emprego e salário/remuneração), das legislações trabalhistas vigentes e dos direitos sociais conquistados.

O caráter fragmentário, complexificado, que o trabalho adquire não nos deve conduzir, entretanto, ao equívoco impressionista de se concluir, a partir da potencialidade heterogênea deste diante de citadas metamorfoses, que esses movimentos estão na contramão um do outro. Muito pelo contrário, ainda que contraditórios, eles se articulam dialeticamente (o “estável” de hoje é o precário de amanhã) e demonstram perfeita harmonia com a lógica destrutiva do capital: se em uma mão podemos

sistema bancário como maior responsável pela ascensão do telemarketing nos bancos, apresenta como antônimo a essa expressão, por exemplo, a formação de grandes filas nas agências.

identificar coerência nos processos de intelectualização do trabalho, através do avanço tecnológico, com a nova forma de organizar a produção, não se deve, entretanto, subestimar a funcionalidade da precarização para tal modelo, uma vez que se comporta como uma fonte de supexploração que mina mais-valia, abundantemente.

CAPÍTULO II

Racionalização e precarização do trabalho no Telemarketing

Histórico do segmento e inserção de novas tecnologias

O telemarketing traduz-se pela integração das telecomunicações e processamento de dados aos sistemas administrativos, com o objetivo de aperfeiçoar a comunicação do marketing de determinada empresa com sua clientela, através de uma interação personalizada em que seja possível atender suas necessidades e aprimorar a relação investimentos/custos-rendimentos, de acordo com STONE, B.; WYMAN em “*Telemarketing*” (VENCO, 1999, p. 10).

Esse setor surge no Brasil em meados da década de 50 com uma equipe de vendedoras de anúncios de classificados da lista telefônica *Páginas Amarelas*, mas é a partir dos anos 70 que destaca de maneira mais eficiente seu objetivo comercial, de marketing e vendas. Com o decorrer da década de 1980 ampliaram-se as ações de marketing também aos serviços de atendimento ao cliente. Nesse período, filiais multinacionais e operadoras telefônicas, públicas à época, passaram a investir no telemarketing com objetivo de ampliação de vendas.

Nos anos 90, com o advento do neoliberalismo, as privatizações no setor telefônico, o desenvolvimento da informática e a regulamentação dos negócios feitos por telefone através do Código de Defesa do Consumidor, esse segmento alcança acentuado crescimento, ampliando vertiginosamente o número de *call centers*, a partir de então munidos com a comunicabilidade da Internet⁶. (NOGUEIRA, 2011, p. 37)

A introdução de novas tecnologias oriundas dos intensos avanços científicos, abordados no capítulo anterior, coloca na ordem do dia a conceituação de inúmeros vocábulos e práticas que dinamizam e transformam a realidade dos operários diretamente ligados à produção, mas também a dos trabalhadores ligados ao emergente setor de serviços, com o devido destaque ao telemarketing.

Sendo assim, vale destacar algumas expressões: Tecnologia define-se pelo conjunto de informações provenientes de descobertas científicas o qual, aplicado ao capital, torna possível a imposição de um determinado ritmo produtivo voltado a sua própria valorização; Automação limita-se a qualquer instrumento que não exija mediação humana; Informática é a disciplina que aborda sobre dados em sua dimensão automática, em que se possibilita a representação do real. (VENCO, 1999, p.30) Essa última se destaca pela íntima relação que estabelece junto ao objeto de estudo, pois unida às telecomunicações compõe a telemática, base fundante do telemarketing e da constante racionalização do trabalho nessa e em outras áreas. Isso porque a progressiva e recorrente eletrônica dos procedimentos e práticas de vendas e atendimento pessoal ataca na mesma intensidade os postos de trabalho das Centrais de Telemarketing, como também os empregos anteriormente gerados nas agências de bancos, lojas, escritórios administrativos etc.

O atendimento eletrônico: aumento de produtividade e eliminação de postos de trabalho

⁶ 96% dos Call Centers brasileiros foram criados depois dos anos 90 segundo dados do The Global Center Industry em pesquisa realizada com apoio da ABT levando em consideração 250 empresas (CORROCHANO, Maria Carla).

A mensuração sobre a eficácia da introjeção tecnológica na produção se dá pela quantidade de postos de trabalho que essa elimina. Nesse sentido, o telemarketing proporciona resultados destacadamente positivos do ponto de vista do capital, já que ostenta, por via da automação, a supressão de milhares de funções anteriormente realizadas por trabalhadores e que hoje se sintetizam por um conjunto de programas, máquinas e procedimentos eletrônicos, os quais, para muito além de apenas desfazer-se destes mesmos, superou-os otimizando largamente a produtividade e, por consequência, a lucratividade das corporações que fazem uso dessas práticas.

No caso do atendimento eletrônico, isso se concretiza pela utilização da URA (Unidade de Resposta Audível), ou talker, equipamento que recebe ligações e as administra automaticamente por um menu de serviços, sem necessidade de intervenção humana. É possível, através desse recurso, potencializar a oferta de serviços em grande medida pelo expediente prolongado, os quais são oferecidos 24h por dia em diversas empresas, e se mostra eficaz no refinamento das ligações antes que essas atinjam (apenas se necessário) o atendimento humano, agilizando o trabalho das operadoras nas Centrais de Atendimento.

O equipamento torna executável, inclusive, a tabulação de dados sobre seu próprio desempenho com objetivo de lapidar e ampliar os serviços oferecidos, eliminando maior número possível de atividades dos operadores, através das pesquisas de atendimento e avaliação de satisfação dos clientes. É também amplamente utilizada a apropriação do *saber* das operadoras na concepção do software na busca de se aproximar ao máximo da perfeita representação do real. Segundo Coriat, o ataque ao saber profissional reduz os poderes do trabalhador sobre a produção e a intensifica. (apud VENCO, 1999, p. 40)

Telemarketing receptivo: fonte de pesquisa e controle do trabalho

O atendimento receptivo humano consiste em toda ligação que não obteve êxito no atendimento eletrônico e foi encaminhada para a Central de Atendimento, também conhecidas como “plataformas de retenção”. As transferências são executadas pelo DAC, equipamento que distribui as ligações automaticamente dando prioridade sempre à operadora mais “ociosa”, obrigando-as a se manterem em constante atividade, aumentando sistematicamente a produtividade e estreitando o controle sobre as ações das trabalhadoras.

Esse setor assimila todo tipo de reclamação, sugestão, insatisfação da clientela, gerando informações de grande valia para análise dos departamentos responsáveis por melhorias e correções de produtos ou atendimentos, tem caráter qualitativo. Porta-se como fonte inesgotável de pesquisa gratuita para aprimoramento dos serviços e maximização da produtividade.

São constantemente incentivados estudos em busca da apreensão dos *saberes* utilizados nessas plataformas no intuito de inserir novas tecnologias que eliminem novos postos e padronizem, através da eletrônica, a mensuração e avaliação do “grau de satisfação dos clientes sobre aspectos tais como a eficiência do atendimento eletrônico, a entonação e o volume da “voz” empregada pelo *talker*, horário de funcionamento, cordialidade dos atendentes, rapidez e segurança nas informações e nos serviços oferecidos, assim como sugestões de alterações no menu eletrônico.” (VENCO, 1999, p. 44)

Telemarketing ativo e a terceirização

O atendimento ativo se define predominantemente por todo contato humano caracterizado pelo caráter quantitativo, conduzido por metas pré-estabelecidas. Sua natureza eminentemente voltada às vendas decorre em ser facilmente terceirizado, acarretando diversos ataques aos direitos do trabalhador. A terceirização desconstrói o vínculo claramente delineado que o trabalhador efetivo tinha, provocando uma cisão entre os trabalhadores diretamente empregados pela empresa e os contratados pela terceira.

As consequências imediatas desse processo são as perdas salariais e sociais alcançadas pela categoria ao longo do histórico de lutas e mobilizações sindicais.

As corporações justificam a prática de terceirizar pela necessidade de focar suas atividades na essência de sua função social, concentrar esforços na tarefa central e delegar serviços coadjuvantes a empresas especializadas, também chamadas terceiras. Entretanto, Alcinei C. Rodrigues diferencia dois tipos de terceirização: terceirização lícita, quando a empresa especializada contratada possui autonomia de decisão, e a terceirização ilícita, praticada com o intuito de eliminar funcionários.

Verifica-se a segunda definição presente em abundância no mercado de trabalho (FILADELFO, 2011), seja de forma velada ou de forma explícita, engrossando as fileiras do desemprego estrutural. Cabe aqui desmistificar a ideia de mera transferência de postos de trabalho para as Centrais de Telemarketing e a geração de emprego proporcionada pelo segmento, uma vez que a investida racionalizadora sobre o emprego é intensa nas Centrais devido à eletrônica, onde a contratação fica impossibilitada de superar a demissão. Ainda sobre a expansão do telemarketing e da terceirização é preciso aprofundar-se no tipo de emprego que é gerado e suas condições de trabalho.

As condições de trabalho no telemarketing e a internalização destas pelas operadoras

A extenuante rotina de trabalho expressa seus aspectos perversos desde a arquitetura e organização dos espaços nos locais de trabalho em que a disciplina e obediência parecem ser os valores norteadores de toda a disposição hierárquica das divisórias e mobiliário. A distribuição dos espaços busca a economia de tempos e movimentos com o intuito de ampliar a produtividade.

Verifica-se a articulação entre isolamento e produção e a aplicação do *princípio de visibilidade geral*⁷ de Foucault, garantida pela organização das divisórias em baias, ou P.A.s (Posto de Atendimento). Esses pequenos compartimentos dispõem-se em filas e abrigam apenas um computador e o head-set (fone único), as únicas e fundamentais ferramentas de trabalho das operadoras. Esse enclausuramento impede que a trabalhadora se comunique com a colega ao lado e permite ao supervisor ter total controle sobre a equipe. A segmentação reduz as possibilidades de comunicações que desviem a atenção do trabalho e/ou possam inclusive facilitar o compartilhamento de reclamações, descontentamentos que viabilizem a resistência coletiva e a organização dos trabalhadores em seu local de trabalho.

Os cartões magnéticos, em conjunto com o software, também exercem um importante poder disciplinar, na medida em que controlam o fluxo de pessoas na empresa. São uma espécie de credencial que registra o período gasto em cada departamento interno durante o expediente, a entrada e a saída. Assim como o software que registra e cronometra cada pausa toalete, descanso, ginástica laboral, treinamento, feed back, etc. sendo passível de pequenas penalidades administrativas a violação de qualquer um dos prazos pré-definidos.

O software também assume papel importante no controle e regência do ritmo da produção, já que pressiona constantemente a operadora a adequar-se aos tempos exigidos pela empresa. No caso das Centrais de atendimento receptivo, as chefias exigem em média uma ligação com no mínimo 30 segundos e no máximo 2 minutos de duração, sendo acionado um timer (luz intermitente) toda vez que o prazo máximo é excedido. Este mecanismo está associado a um segundo software, instalado no computador do supervisor, o qual acompanha em tempo real a atividade e ociosidade de cada operadora, interferindo com instruções ou monitoramento em linha, ou nos corredores, quando julgar necessário. Outra característica opressora é a sinalização intermitente, na tela, indicando a movimentação ou estagnação da fila de espera por atendimento, em que se reproduz uma sensação de

⁷ O princípio de visibilidade de Foucault aplica-se ao espaço físico interno da Central de Atendimento na medida em que, embora as operadoras sejam impossibilitadas de se verem devido à disposição das baias, todas elas podem ser observadas pelo seu superior direto, o supervisor.

haver “uma fila enorme e inquieta de clientes a serem atendidos”, gerando “sofrimento mental e ansiedade”. (VENCO, 1999, p. 73-76)

Todos esses elementos são fundamentais para o cumprimento das metas de aumento de produtividade e são largamente internalizados pelo sistemático discurso gerencial, no qual a noção de trabalho colaborativo se faz presente através da perspectiva de empresa-organismo, em que cada “colaborador” cumpre o papel de um órgão vital, o qual, quando ausente ou doente, coloca em risco todo o funcionamento “saudável” da empresa. A meritocracia é também uma importante aliada nesse processo, pois transmite a falsa ideia de que a prosperidade profissional é um aspecto exclusivamente ligado a “força de vontade” (mérito) do trabalhador, cujo esforço tem, necessariamente, como retribuição o reconhecimento de seu trabalho por ascensões em sua carreira e substancial melhora no retorno pecuniário.

As empresas procuram agravar essa competitividade com a promoção de “programas de estímulo à produtividade” em que são oferecidos ingressos, brindes e festas às equipes e/ou operadores que conseguirem atingir os resultados estipulados, provocando um clima de agitação e relativa descontração na plataforma. A autora Selma Venco alerta “que ao tornarem a ‘baia’, um local de trabalho árduo, em algo aparentemente prezeroso, levam, na verdade, à interiorização da competitividade entre os trabalhadores (...), observa-se, igualmente, o grau de introjeção e ‘contaminação’ desse comportamento” (1999, p. 69).

Outro claro exemplo, acerca do papel que o envolvimento manipulatório toyotista cumpre junto às trabalhadoras, é ilustrado no trabalho da autora ao descrever uma prática peculiar recorrente em uma empresa terceirizada, prestadora de serviço de telemarketing receptivo a um banco, na qual, devido à defasagem do software utilizado e a ausência de scripts que abarquem fielmente as situações cotidianamente enfrentadas no atendimento, as próprias operadoras e chefias são levadas a editarem scripts orientadores, para suprir as ineficácias do treinamento com o objetivo de atingirem suas metas. Tal prática dificulta a percepção que as trabalhadoras possuem sobre os efeitos da organização e intensificação do trabalho sobre si mesmas.

CAPÍTULO III

Intensificação da exploração taylorista através da inserção de práticas toyotistas

Um modelo híbrido e eficaz aos interesses do grande capital

Ainda que fundamentais ao conjunto de atividades do telemarketing, as práticas toyotistas, de forte inserção de tecnologias e medidas específicas de organização do trabalho, dividem espaço com práticas mais antigas, mas não menos eficazes, como o próprio Taylorismo. Em nome do aumento de produtividade, pode-se constatar a interação da telemática com elementos escalados por Taylor, como a divisão entre planejamento e execução, controle dos movimentos, domínio sobre o tempo e a seleção “científica” do trabalhador. (VENCO, 1999, p. 62)

Embora os aspectos positivos da tecnologia sejam inegáveis, deve-se questionar os efeitos dessa, aplicada a produção, na exploração do trabalhador. O trabalho à distância, fundado na telemática, possui, claramente, como norte o taylorista controle do trabalho a partir da prescrição de normas, método esse, que segundo Aglieta apresentou-se a época como “resposta capitalista à autonomia relativa que os postos de trabalho ainda podiam permitir aos trabalhadores” (apud VENCO, 1999, p. 67). Somado a esse aspecto, observa-se a aplicação da dicotomia entre concepção e ação, o controle do tempo e dos movimentos, a seleção científica e a definição de tarefas.

Portanto, se as postulações de Taylor propunham a eliminação do chamado tempo morto e a maximização da produtividade, a telemática soma-se a esses valores como elemento intensificador e

importante aliado na estratégia de minimização dos poderes individuais do trabalhador sobre a produção. Ou seja, no entendimento de Taylor, os escritórios de planejamento deveriam canalizar toda e qualquer atividade de concepção, restando ao chão-de-fábrica a execução dessas tarefas previamente definidas, medida responsável por minar as possibilidades de o trabalhador burlar tais normas e reduzir o ritmo de produção.⁸

Destaca-se o papel de controle da produção também ostentado pela informatização uma vez que a máquina passa a reger a relação entre trabalho e produto, garantindo uma relativa independência a sua força de trabalho e assegurando regularidade nos ritmos. A qualidade passa a ser definida pelo programa e não pela destreza do trabalhador. No telemarketing esse papel é cumprido pelo software, o qual define distribuição de chamadas, comporta scripts orientadores, mensura tempo de ligação, emite relatórios de produtividade, registra interrupções, e grava todos os contatos (VENCO, 1999, p. 69)

Sendo assim, a telemática auxilia a exploração taylorista do trabalhador ao controlar ininterruptamente seu tempo; ao definir cada passo de execução em seus scripts, sem brechas para improvisos, apenas restringindo-se a objetividade padrão do contato; ao adequar corpo, gestos e movimentos à eficácia produtiva, sujeitando voz, braços, dedos e coluna ao processo e expondo o trabalhador a diversas doenças laborais; ao esgotar exaustivamente todos milésimos de cada segundo sem desperdícios com “tempos mortos”.

A estandardização da força de trabalho também se faz presente na norma que restringe o contato das operadoras à leitura de scripts com a finalidade de atingir bons índices de produtividade. Tais roteiros definem todos os rumos das falas e resultam em penalidades verbais, por escrito, ou mesmo pecuniárias (descontos em comissão) quando cometidos “deslizes” não previstos pelas orientações. Mesmo com a preocupação das gerências em não se estabelecer um contato “robotizado” com o cliente não se permite flexibilidade na aplicação do script, levando-nos a questionar as teses de que a “Sociedade da informação” seria capaz de proporcionar a qualificação progressiva da classe trabalhadora (KUGELMASS apud VENCO, 1999).

A função que a desqualificação assume nesse processo

A tese da qualificação progressiva não se aplica a realidade do trabalhador do telemarketing, o qual se depara com as principais exigências de sua função orbitando em torno de uma “boa leitura” dos scripts (dentro dos padrões de objetividade e assertividade com o intuito de aumentar a produtividade), não sendo permitido, portanto, a aplicação de suas competências adquiridas ao longo da trajetória profissional. Tais características expressam os contornos tayloristas presentes no telemarketing ao padronizar e controlar comportamentos, mas com um diferencial, respaldado pelo aparato tecnológico oriundo de uma nova conformação da organização da produção e do trabalho.

As centrais são majoritariamente compostas por mulheres e jovens, muitos desses em condição de primeiro emprego, ou universitários. Esse perfil também se relaciona com a ideia de que o trabalhador vislumbra o emprego como um momento de transitoriedade de sua vida profissional. Essa transitoriedade, contraditoriamente, auxilia na contratação de trabalho qualificado (que tenha domínio mínimo da linguagem, por exemplo) e ao mesmo tempo não muito resistente às condições de trabalho oferecidas por estes empregos.

Nas empresas terceirizadas, prestadoras de serviços aos bancos, a porcentagem da predominância feminina chega a 80% no quadro de funcionários (VENCO, 1999, p.99) e a 69% do

⁸ Essa atitude era classificada por Taylor como “indolência sistemática”, uma atitude intencional do trabalhador que se sustentava na ignorância do padrão sobre a execução do trabalho e a sobre a produção.

quadro geral de trabalhadores deste segmento⁹. Nesses indicadores se fundamenta a razão por optarmos em utilizar as expressões “operadoras” e “trabalhadoras” ao longo de todo o texto.

Embora, no momento da seleção de pessoal, seja dada prioridade aos candidatos com nível de escolaridade compatíveis a ensino superior incompleto, salienta-se na natureza do cargo a importância da padronização para alcançar os rendimentos pretendidos, uma vez que o conjunto de habilidades exigidas está diretamente ligado ao software, sendo assim a standardização promovida pelos *scripts* é peça chave na inibição de tomadas individuais de decisões. Os treinamentos oferecidos muito longe de propor a interpretação dos textos-roteiros buscam aplicar técnicas de padronização de atitudes a fim de ampliar a produtividade. Tais treinamentos limitam-se ao conhecimento do produto e as técnicas e abordagem de atendimento ao cliente, ou seja, seu objetivo é lapidar uma operadora com competência para *saber-ler*. (VENCO, 1999, p.110)

As qualificações e formações exigidas não são, nesse sentido, critérios para execução da tarefa, refletindo, conseqüentemente, na dispensa de experiência prévia a contratação (como no caso de jovens universitários e em primeiro emprego). No dia a dia do trabalho outras qualificações são exacerbadas, muitas não provenientes da educação formal, mas sim qualificações tácitas, em que se julgam características sociais e atributos pessoais das trabalhadoras. Nesse momento legitimam-se estereótipos femininos presentes no mercado de trabalho, os quais são apropriados como instrumento potencializador de produtividade (nesse momento secundariza-se inclusive o fato de as mulheres possuírem estatisticamente maior escolaridade), são eles: paciência, “jeitinho” ao quebrar a resistência do cliente, entonação serena da voz, transmissão de segurança e credibilidade, rapidez, responsabilidade, etc. (VENCO, 1999, p. 108)

Seja por via da eletrônica no receptivo, ou pela terceirização do ativo, a precarização se faz presente, eliminando inúmeros postos de trabalho e solapando outras tantas relações trabalhistas através de tais medidas. As características encontradas nesses processos reafirmam a tese defendida nos capítulos anteriores acerca da massificação de imensas fileiras de trabalhadores que se deparam com seus empregos eliminados, ressignificados ou precarizados. A desqualificação citada acima ilustra claramente o potencial de harmonia e adequação que modelos de organização mais antigos encontram conjuntamente às práticas mais recentes inseridas na produção. A desqualificação no telemarketing atende tanto as medidas de padronização, controle temporal, distinção entre concepção e execução, postulados por Taylor, quanto ao crescente ataque que a reestruturação produtiva provoca ao saber profissional dos antigos trabalhadores estáveis fordistas.

Reflexos da nova conformação na organização dos trabalhadores

O conjunto de transformações identificadas acima provocam alterações na subjetividade do trabalhador. As conseqüências disso podem ser observadas nos retrocessos que seus aparatos e instrumentos de luta vêm sofrendo desde os anos 80, em todo o mundo. Neste período os países centrais assistiram a crise sindical reduzir vertiginosamente as taxas de sindicalização (o tímido aumento atual dessas taxas ainda se mostra insuficiente para superar tal queda), evidenciando que o esvaziamento desse aparato se deve em grande medida a ausência estratégica do antigo modelo perante a constante fragmentação da classe trabalhadora que hoje se divide entre estáveis e precarizados.

A tradição fordista nos sindicatos mostra-se atualmente insuficiente diante das demandas da classe, por ainda sustentar uma estrutura verticalizada, que consiste em uma atuação centralmente focada na defesa isolada da categoria, e com um perfil de operário fabril e estável. Essa estrutura

⁹ Sintelmark em matéria sobre o telemarketing para o sítio G1, disponível em <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>> Acesso em: 15/03/13

neocorporativista vem sendo incapaz de absorver os trabalhadores parciais, temporários, precários, e informais, razão essa pela qual a adesão industrial permanece superando o emergente setor de serviços.

O autor Alain Bihl atenta para a profundidade da crise sindical provocada por essa fragmentação, a partir dos anos 80 nos países centrais e em seguida, pós anos 90, amplamente disseminada, aos países industrializados do Terceiro Mundo, pelo caráter mundializado que as relações políticas, econômicas e sociais passam a tomar (BIHR, 1998).

Pontuam-se, nesse sentido, as tendências dessa crise, a qual encontra terreno fértil no processo de individualização oriundo da investida neoliberal, responsável por reduzir as relações de trabalho ao âmbito microscópico, para a esfera local, onde é hegemônico o sindicalismo de empresa; na crescente desregulamentação e flexibilização do mercado de trabalho; na debilidade que os obsoletos modelos sindicais dos países centrais apresentam diante das novas mudanças; na burocratização e institucionalização desses aparatos e distanciamento dos movimentos autônomos de cunho anticapitalista; e na hostilidade direcionada contra a esquerda. (ANTUNES, 1997, p. 65)

Neste contexto, o telemarketing ocupa um papel representativo em meio ao refluxo das lutas vivenciado pela classe trabalhadora. O setor une o autoritarismo taylorista ao envolvimento manipulatório toyotista, estabelecendo uma atmosfera em que as regras pré-estabelecidas portam-se como “acordos” mútuos, sendo o ato de burlar uma ofensa ao combinado geral, cabendo punição aos responsáveis. As regras constroem um mecanismo de reprodução do poder de forma preventiva, muito mais eficaz do que um mecanismo meramente repressivo. Os valores toyotistas são fundamentais na aceitação e legitimação destes métodos, uma vez que se vende a ideia de construção conjunta (patronal e “colaboradores”) do quadro normativo.

Tais comportamentos somados a intensa fragmentação promovida pelo abismo entre funcionários estáveis e parciais, temporários, terceirizados, precarizados, subcontratados, etc., mutilam na subjetividade do trabalhador a “consolidação de uma consciência de classe, fundada em um sentimento de pertencimento de classe” (ANTUNES, 1997, p. 64). A visão limitada das direções dos sindicatos segue reproduzindo a divisão dos operadores de telemarketing terceirizados e efetivos, principalmente pela postura conciliadora, defensiva, que essas entidades assumem diante da patronal, em que acordos e negociações são estabelecidos completamente a parte das decisões ou demandas levantadas pela base.

Em suma, os profissionais do telemarketing enfrentam uma conjuntura em que sua posição desprivilegiada acentua-se pela cooptação de seus órgãos representativos¹⁰. O abandono do debate anticapitalista e da combatividade permite que a classe permaneça a mercê de negociações nas quais a correlação de força da categoria seja irrisória, reafirmada por toda a construção ideológica que impede, aos trabalhadores de base, a negação dessa prática clientelista a ponto de superar a burocratização de seus próprios sindicatos.

Considerações finais

Buscou-se, portanto, pontuar as consequências oriundas das profundas transformações no processo produtivo e na forma de organização do trabalho no telemarketing, onde diversos aspectos, conceitualmente ligados ao modelo japonês de produção, intensificaram e aprimoraram a exploração e

¹⁰ A maioria dos sindicatos do setor surge em uma conjuntura em que as transformações da reestruturação produtiva estão em vias de se consolidarem, e são, portanto, fundados por centrais sindicais que expressam essas mudanças na subjetividade da classe trabalhadora e assumem uma postura predominantemente defensiva e conciliadora. (pode-se indicar o Sintetel com exemplo de exceção, pois surge como sindicato geral dos trabalhadores das telecomunicações e somente após as privatizações inclui os chamados “teleatendentes”). CORROCHANO, Maria Carla. Jovens, sindicato e trabalho no setor de Telemarketing.

a extração de mais-valia taylorista desse novo setor que se forja em meio a predominante tendência de precarização.

A despeito disso, o taylorismo prostrou-se enquanto um modelo contemporâneo, o qual, em oposição ao que se postula, não apresenta contradição absoluta com a nova ordem que se coloca, pelo contrário, essa última configura-se como grande aliada diante do almejado objetivo de aumento de produtividade, acentuação dos ritmos de trabalho e engessamento das iniciativas autônomas de trabalhadores organizados em meio à luta de classes.

O estudo sobre o trabalho no telemarketing revelou, também, o caráter racionalizador deste segmento na eliminação de postos de trabalho diretamente ligados às plataformas, assim como em agências, lojas e repartições administrativas, as quais tiveram suas atividades transferidas para uma Central de Atendimento, ou mesmo, executadas pela URA, resultado da expansão tecnológica e eletrônica das tarefas. Vale ressaltar o argumento insustentável estatisticamente de compensação do desemprego estrutural pela crescente absorção de força de trabalho promovido pelo setor de serviços.

Ainda sobre a geração de renda e emprego, decorrentes desse crescimento no telemarketing, deve-se questionar a natureza e as condições dessas novas funções, nas quais o solapamento das legislações trabalhistas e dos vínculos empregatícios é evidente. Postos de trabalho terceirizados, parciais, subcontratados, precários, tornam-se cada vez mais frequentes e estabelecem um nefasto distanciamento dos cargos efetivos e “estáveis”. Essa divisão acirra a desidentidade de classe, provocando sua fragmentação.

As condições de trabalho das operadoras são perversas e se pautam exclusivamente nos interesses de reprodução do grande capital. Essas são expostas a extenuantes jornadas em que se esgota cada minuto, segundo, em prol do cumprimento de suas metas e aumento da produtividade. Elimina-se todo e qualquer elemento dispersivo e foca-se em tempo integral no trabalho rigidamente padronizado, regido por *scripts*, prazos e resultados. Sua comunicação é restrita ao contato com o cliente e motivada por regras pré-estabelecidas, que quando burladas geram retaliações e punições. O altíssimo número de contatos reflete-se nos altos índices de adoecimento pelo trabalho, no qual a voz, membros, coluna e parte psicológica são os mais afetados pelo caráter repetitivo da função, uma vez que tempo e movimentos são minuciosamente calculados com o intuito de não se desperdiçar nenhum momento ou gesto.

Toda essa nova conformação reflete diretamente na subjetividade do trabalhador, que atrelada a complexificação da classe trabalhadora (agora ainda mais dividida e fragmentada) coloca em cheque os modelos de sindicato e órgãos de representação dos trabalhadores os quais se mostram estruturalmente limitados diante da nova conjuntura. Esses aparatos revelam a ineficiência de sua tradição fordista, direcionada especificamente aos operários fabris estáveis (que agora se encontram em retração), e na absorção dos crescentes setores precarizado e desempregados.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

_____. Os sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP. Boitempo, 2009.

_____. e BRAGA, Ruy (orgs.). Infoproletários. Degradação real do trabalho virtual. São Paulo, SP. Boitempo, 2009.

BIHR, Alain. Da grande noite à alternativa (O movimento operário em crise). São Paulo, SP. Boitempo, 1998.

CORROCHANO, Maria Carla. Jovens, Sindicato e Trabalho no setor de telemarketing. 2007. Disponível em <http://www.ibase.br/userimages/telemarketing_final.pdf> Acesso em: 12/03/13

FILADELFO, Giovana Cardoso. Terceirização ilícita e seus efeitos – cabimento da isonomia salarial. In: Ambito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 86, 2011. Disponível em <http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9225&revista_caderno=25> Acesso em: 05/04/13

GOUNET, Thomas. Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo, SP. Boitempo, 1999.

HARVEY, David. Condição Pós-moderna. São Paulo, SP. Editora Loyola, 1992.

MESZÁROS, István. Para além do capital. São Paulo, SP. Editora Boitempo, 2002.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. O trabalho duplicado. Divisão sexual do trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing. São Paulo, SP. Expressão Popular, 2011.

VENCO, Selma Borghi. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas, SP. [s.n], 1999.