

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

MECANISMOS DE CONTROLE EM *CALLCENTERS*: PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM A SUBJETIVIDADE DOS ATENDENTES DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO¹

Camila Bruning²
Elaine Cristina Schmitt Ragnini³

RESUMO

Neste artigo apresenta-se um estudo de caso em profundidade em que se buscou identificar as principais formas de controle presentes no *Callcenter* de um banco nacional, e analisar como este controle se relaciona com a subjetividade dos indivíduos a ele submetidos. Foi possível identificar a presença de controle físico, normativo, finalístico e psicossocial. Os resultados apontam que os mecanismos de controle presentes no *callcenter* se relacionam com a subjetividade dos indivíduos sendo percebidos como imposições autoritárias contraditórias às suas necessidades, e os sujeitos, que por vários motivos submetem-se a eles, apresentam em sua fala, relatos de sofrimento e de utilização de diferentes estratégias de resistência e defesa.

Palavras-Chave: Organização do Trabalho; Mecanismos de Controle; Subjetividade; *Callcenters*.

ABSTRACT

This paper presents a case study in which is made a effort to identify the main forms of control present in a Brazilian Bank's Call Center, and to analyze how this control relates to the subjectivity of individuals who work under this kind of labor organization. It was possible to identify the following forms of control mechanisms: physical, regulatory, finalistic and psychosocial. The results show that these control mechanisms are relating to the subjectivity of individuals, been perceived as authoritarian impositions and contradictory to their needs and desires. The individuals, who for various reasons submit themselves to the control, report in their speech different forms of suffering and why and how they resist and defend themselves.

Keywords: Labor Organization; Control Mechanisms; Subjectivity; Call Centers.

¹ Trabalho de conclusão de curso em Psicologia – Universidade Federal do Paraná - UFPR. Defendido em março de 2005.

² Camila Bruning; pesquisadora; professora no Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná; Graduada em Psicologia pela UFPR; Mestre em Administração pela UFPR; camila.bruning@gmail.com .

³ Elaine Cristina Schmitt Ragnini; orientadora; professora no Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná; Graduada em Psicologia pela UFPR; Mestre em Administração pela UFPR; atual doutoranda do programa de Pós-Graduação em Educação da UFPR; elaineschmitt@hotmail.com .

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta resultados e discussão de um estudo de caso em profundidade sobre as principais formas de controle presentes em uma central de atendimento telefônico de um banco nacional (BRUNING, 2005) e sua relação com a subjetividade dos trabalhadores desta central.

As relações de trabalho no âmbito da organização pesquisada se dão num processo produtivo demarcado pela precarização do trabalho decorrente da adoção de um modelo de gestão da produção “toyotista”, modelo que, ainda que desenvolvido na indústria, se encontra aqui sendo aplicado a uma organização prestadora de serviços. Este sistema de gestão da produção privilegia um sistema de trabalho que enaltece a gestão pela subjetividade, ou seja, que busca um trabalhador flexível, adaptável, comprometido com a empresa, que saiba trabalhar em equipe, que atenda às exigências de eficiência e eficácia e que se comporte de acordo com as regras da empresa.

Fundamenta-se a discussão na Economia Política do Poder, que subsidia a análise das tecnologias de gestão e controle e das relações de trabalho estabelecidas na organização pesquisada. Entende-se que a vivência do sofrimento psíquico dos trabalhadores tem relação com a dinâmica dos processos de controle e as relações sociais estabelecidas no contexto de trabalho e na vida.

Para fins deste estudo, entende-se que o poder nas organizações, ou seja, a condição de determinados grupos presentes nas organizações fazerem valer seus interesses, apoia-se e se reforça no exercício da dominação, a partir do que Faria (2003, 1985a e 1985b), denomina de “práticas autoritárias” e do que Foucault (1981 e 1977) chama de práticas disciplinares. Estas práticas têm por objetivo controlar o trabalhador em prol da eficácia e eficiência da organização, bem como garantir que a relação de dominação se perpetue. Estas práticas se expressam pelo uso de mecanismos como a influência, a identificação, a

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

normatização, a vigilância, o controle do tempo, do espaço, do comportamento dos indivíduos, da coerção, entre outros.

Conforme definido por Schmitt (2003), entende-se o controle organizacional como uma estratégia de gestão empresarial que busca novas formas de expansão do capital através de aspectos tanto manifestos quanto ocultos no âmbito das relações de poder. De acordo com Faria (2004), a ideologia capitalista, desde o modelo de gestão da produção e de organização do trabalho *Taylorista* e da organização científica do trabalho, tem por base o desenvolvimento de mecanismos de controle tanto do processo como das relações de trabalho. Estes mecanismos são utilizados pelos gestores e podem ser de cunho físico, psicológico, diretos e/ou sutis e se caracterizam por mecanismos de gestão, bem como e principalmente por mecanismos de poder. Assim, para este autor, o controle é uma forma de instrumentalizar a gestão do processo de trabalho, traduzindo-se em vigilância constante tanto do processo de trabalho quanto do trabalhador, vigiando e disciplinando seus gestos, posturas, lugar, visando à máxima utilidade do tempo e o adestramento de seu corpo e emoções.

Conforme a definição de Foucault (1977) tem-se que poder disciplinar se baseia em quatro principais mecanismos característicos que exercem controle sobre os indivíduos e seus corpos, sendo eles: a distribuição dos corpos no espaço, o controle do tempo, a vigilância constante e o registro contínuo. Um dos mecanismos através dos quais age o poder disciplinar em ordem de produzir corpos dóceis, produtivos e submissos é a distribuição das pessoas no espaço, colocando seus corpos em espaços individualizados, classificando-os e combinando-os, isolando o indivíduo em um lugar esquadrinhado, fechado e hierarquizado. Outra forma que a disciplina assume é o controle do tempo, que estabelece uma relação de sujeição do corpo ao tempo, para que a produção ocorra da maneira mais rápida e eficaz possível. Neste controle o que importa é o desempenho da ação, sendo que a disciplina age sobre o corpo através da elaboração do ato e do gesto, temporalmente. O terceiro exercício do poder disciplinar encontra-se na prática da vigilância, que inclui ainda a sanção normalizadora e o exame. Para Foucault, a vigilância, quando exaustiva, indiscreta,

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

ilimitada e anônima, passa a ser percebida pelos vigiados, que, ao pensarem-se constantemente vigiados, acabam vigiando o próprio comportamento (auto-vigilância) e o dos demais. A sanção normalizadora acompanha a vigilância e age punindo e premiando os desvios e os acertos dos indivíduos, de maneira indiscreta, para que seja visível por todos e, portanto também disciplinar. Já o exame é a forma de periodicamente avaliar e analisar os indivíduos, fornecendo maiores informações sobre eles para o exercício do poder. A quarta característica do poder disciplinar corresponde ao que Foucault (1977) caracterizou como registro contínuo, pois a vigilância permite a produção de saberes sobre as pessoas vigiadas e essas informações devem ser continuamente registradas. Essa característica permite que, ao mesmo tempo que o poder disciplinar se exerça, ele produza saber a respeito de suas vítimas. Conforme classificação apresentada por Faria (2004) verifica-se existirem três níveis interdependentes de controle nas organizações, que na prática apresentam-se como processos integrados, sendo eles: nível econômico; político-ideológico, e; psicossocial. Em obra escrita conjuntamente, Faria e Matos (2007) definem o controle de nível econômico como o que diz respeito às relações de produção e processo do trabalho quanto à posse e propriedade dos meios de produção, sendo a base de todo o sistema capitalista a separação entre comprador e vendedor da força de trabalho. Já o controle de nível político- ideológico relaciona-se com a superestrutura construída a partir das relações de produção, referindo-se à institucionalização, às normas e ideologias que legitimam a ação organizacional. O controle de nível psicossocial, segundo Faria e Matos (2007), refere-se às relações entre os indivíduos, seja em instância individual ou grupal. Faria (2004) classifica didaticamente o controle psicossocial em 7 categorias: físico; normativo; finalístico; político; simbólico-imaginário; por vínculos, e; por sedução monopolista.

Segundo Faria (2003), o *controle físico* teria como fundamento o domínio do corpo do indivíduo, agindo através da violência, da exploração de concessões e de impedimentos, de permissões e de proibições, pela definição de espaços, de movimentos, da delimitação de tempo e da natureza do trabalho. A expressão deste controle pode ser

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

encontrada na vigilância, nas normas e formas de relacionamento social estabelecido pelas organizações. Como exemplos deste tipo de controle, tem-se: como se vestir, como se portar, qual o local e horário de trabalho, entre outros, que encontrem correspondência com a dominação sobre o corpo do indivíduo. O *controle normativo* diz respeito às regras, normas e regulamentações, explícitas ou implícitas que regulam o funcionamento e a ordem da organização. Segundo Faria (2003), o controle normativo define os procedimentos burocráticos, com suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva. Já o *controle finalístico* pode ser também entendido como controle por resultados, atua verificando e garantindo a realização da finalidade a que se propõe a organização. Baseia-se em sentimentos de cumplicidade e compromisso com a organização. Esse controle, na prática, se dá a partir do estabelecimento de objetivos e metas a serem cumpridos. O *controle compartilhado ou participativo* refere-se à construção e manutenção de convicções de envolvimento do indivíduo no processo decisório. O *controle simbólico-imaginário* diz respeito à adesão imaginária, através de um modelo de referências legitimado, utiliza-se de formas de competição interna, crenças, adesão por reconhecimento e prestígio, discurso conciliador, símbolos de sucesso e fracasso, entre outros. O *controle por vínculos* remete à concepção de um projeto social comum, a partir de contratos formais e psicológicos estabelecidos entre indivíduo e organização, baseia-se em interesse e necessidades de amor, ternura, libido, identificação subjetiva ou inconsciente, confiança na organização e transferências egóicas. Já o *controle por sedução monopolista* caracteriza-se pela unificação do discurso, que exclui a vontade e o discurso singular dos indivíduos e os torna apáticos.

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

METODOLOGIA

Para compreender como a subjetividade dos trabalhadores se relaciona com os mecanismos de controle presentes no *callcenter* objeto desta pesquisa, optou-se pela metodologia de pesquisa de Estudo de Caso, em uma abordagem qualitativa.

O Estudo de Caso foi escolhido como estratégia de pesquisa devido sua capacidade de proporcionar uma análise profunda de uma unidade objeto de estudo, (GODOY, 1995), o que permite o exame detalhado do contexto de trabalho no *callcenter* em questão, bem como dos sujeitos, suas percepções, impressões e sentimentos em relação à sua vivência neste contexto. Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados observações, entrevistas e análise documental.

Foram realizadas ao todo 17 entrevistas não estruturadas, sendo que a escolha dos entrevistados deu-se pela disponibilidade que tiveram em ceder entrevista durante seu período de trabalho. Além disso, durante cinco meses foram realizadas visitas diárias à organização com o objetivo de observar as práticas organizacionais, a dinâmica dos indivíduos e dos grupos no local de trabalho, bem como realizar conversas informais com os atendentes e supervisores do *callcenter*. Complementarmente, para obter dados sobre as práticas e normas formais da organização foram analisados documentos como manuais de conduta, manual de ética, fluxogramas de atendimentos e prestação de serviços, *scripts* de atendimento e material didático utilizado em treinamentos dos atendentes do *callcenter*.

Richardson (1999) escreve que a técnica de observação direta tem como vantagem permitir o contato direto do observador com o fenômeno observado, permitindo verificar ações dos sujeitos em seu contexto natural. Conforme o mesmo autor, a entrevista não estruturada, que se fundamenta na fala livre do entrevistado a cerca de um tema proposto pelo pesquisador, é vantajosa por permitir acesso a outras formas de comunicação além da verbal, tal como gestos, olhares, expressões, silêncios, pausas, entre outros.

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

Faria (2007) escreve que o fato de o inconsciente não ser acessível diretamente não significa que não exista, e que, por isso, o desafio que se coloca ao pesquisador na pesquisa social é desvendar o que não é exposto explicitamente pelos participantes, devendo a pesquisa procurar compreender a lógica da atitude e do discurso por traz da fala (FARIA, 2007).

Define-se a abordagem metodológica que guia esta pesquisa como qualitativa. O termo “qualitativo”, segundo Neves (1996) assume diferentes significados para as ciências sociais e humanas, porém, tem-se que de modo geral pesquisas de abordagem qualitativa compartilham características tais como: ter o ambiente natural, e não experimental, como fonte direta dos dados; ter o pesquisador como instrumento fundamental; ter caráter descritivo e interpretativo, tendo como preocupação central o significado que as pessoas, participantes da pesquisa, dão à sua vida e às suas experiências, sentimentos e percepções.

Complementar a esta idéia, é interessante apontar as contribuições de Minayo (1997), que escreve que a pesquisa qualitativa é composta por um conjunto de técnicas interpretativas, por meio das quais se busca retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, objetivando acessar os elementos relevantes para descrever e/ou explicar os fenômenos sociais em questão.

Faria (2007) também ressalta o papel fundamental do pesquisador na pesquisa que adota a epistemologia qualitativa como forma construir conhecimento sobre um determinado fenômeno que se busca esclarecer. Escreve o autor:

“Para reduzir a subjetividade do pesquisador cumpre adotar procedimentos das ciências sociais. Trata-se, então, em primeiro lugar, de conversar com a realidade. Depois, refletir sobre ela. Daí, então, construir um mecanismo de sistematização, de organização, para apreender esse real e poder traduzi-lo. A relação do pesquisador com o real é, portanto, de interação. A realidade não está na mente do pesquisador em uma forma teórica prévia; tampouco está no objeto e vem para cabeça do pesquisador (tal como está, em sua forma primitiva), a qual se encontra totalmente vazia. Se o conhecimento sobre o objeto sai do real e

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

vem para a mente, pura e simplesmente, é empirismo; se sai da idéia e vai para a realidade, pura e simplesmente, é idealismo ou racionalismo. O que o pesquisador deve fazer? Deve interagir com o real. Precisa ser elaborado e re-elaborado”. (FARIA, 2007, p. 6).

Desse modo, na abordagem metodológica que embasa este trabalho, tem-se que a construção do conhecimento se dá a partir da realidade empírica, e a análise dos dados se dá continuamente, ao passo que o pesquisador interage com esta realidade, exigindo, portanto, uma análise contínua dos dados coletados, tanto para formular e reformular estratégias de pesquisa, quanto para pensar e repensar as etapas seguintes de pesquisa, até o ponto de finalizar a pesquisa empírica (MINAYO, 1997).

CONTROLE DO ESPAÇO

Percebe-se na central de atendimento telefônico da organização estudada, que o espaço de cada atendente é delimitado pela organização, sendo que ele fica fixo à sua posição de atendimento (PA), até porque utiliza um fone de ouvido com fio ligado fisicamente à sua mesa, o que impede sua mobilidade. Esse controle permite que cada atendente seja facilmente identificado e localizado conforme delimitam Alcadipani e Almeida (2000).

Já Fischer (1996) afirma que, primeiramente, toda organização espacial estrutura mais ou menos diretamente e fortemente as comunicações, além de constituir-se como um mensageiro sobre a sociedade que a ocupa, seus valores e ideologia. A central de atendimento tem uma distribuição espacial que segue um modelo de escritório aberto. Tem-se uma grande sala onde se encontram “ilhas de PA’s”. PA’s são os postos de atendimento, nos quais se encontra cada atendente. A central de atendimento analisada possui várias “ilhas”, entre as ilhas de PA’s existem corredores pelos quais as pessoas circulam. No caso da central de atendimento estudada, apresenta-se ao fundo da sala onde ficam as ilhas de PA’s,

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

três salas com paredes envidraçadas, onde acontecem reuniões de monitoria, que serão discutidas adiante.

O modelo de escritório aberto permite que os atendentes na central de atendimento estudada conversem livremente entre os colegas que se encontram próximos, e dificulta a comunicação com os demais, visto que estes estão fora do alcance do indivíduo, que, como visto, tem sua mobilidade reduzida. Cada ilha de PAs compreende uma equipe, cada equipe tem um correspondente gerente, a organização espacial garante que os atendentes consigam comunicar-se livremente, no entanto, somente com outros membros de sua equipe. Além disso, pela posição espacial em que se encontra o gerente, este sempre está apto a supervisionar e vigiar estas conversas. Essa estratégia garante o controle da palavra vigiada.

Sabe-se a partir dos estudos de Enriquez (1974), que a organização teme a palavra criadora, mas tem necessidade desta, pois a supressão total da palavra criadora leva à inércia. Assim, a palavra criadora e espontânea é permitida, porém de maneira vigiada, espreitando o discurso dos indivíduos, que enquanto for proveitoso será mantido e reforçado, mas a partir do momento em que for contraditório à organização será reprimida e anulada. Além disso, a palavra espontânea e informal, enquanto não contraditória aos objetivos e ideologia organizacional, é permitida, pois serve aos indivíduos de maneira que podem realizar algumas de suas necessidades e desejos sem que sejam prejudiciais à organização, pelo contrário, quanto mais o indivíduo encontrar satisfação dentro de uma organização, mais dependerá dela, e, portanto, submeter-se-á com menor resistência.

Segundo Petit e Dubois (1998), a organização interessa fundamentalmente as capacidades cognitivas e operatórias dos indivíduos, que são as necessárias à realização das atividades. Já os aspectos emocionais e afetivos dos sujeitos são tidos por ela somente como marginais. Disso surgiria a angústia de desmembramento de que fala Enriquez (1974), que é uma fonte de insatisfação e sofrimento para o trabalhador. Argyris (1957) aponta a incongruência entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização. O ser humano sadio deseja a satisfação de algumas necessidades, tais como auto-

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

expressão, espontaneidade, criatividade, autonomia, reconhecimento, integridade do ego e dignidade do autoconceito, que não encontram expressão na organização, ao contrário, são reprimidas, gerando frustração e resistência nos trabalhadores.

Faria (2004) escreve que a organização só vai considerar seu próprio desejo, proposto como ideal comum a todos, para o qual devem visar todas as ações individuais. Porém, a organização vai tentar evitar frustrações motivando o indivíduo ao mesmo tempo em que oferece um sistema de legitimidade definido e sistematizado. A organização permite que parte dos afetos individuais encontre satisfação, colocando-se como lugar e condição para realizações do indivíduo. Assim o indivíduo torna-se mais dependente e conseqüentemente submetido aos desígnios da organização, pois dela depende para satisfazer seus desejos e necessidades.

Petit e Dubois (1998) escrevem que a organização se apresenta em duas formas, uma formal, que é como foi planejada pelos seus criadores ou dirigentes, sendo reflexo das normas, mecanismos de controle, organograma, estatutos, políticas, entre outros, que formam os postulados sociais, psicológicos e administrativos, e outra forma informal que corresponde aos comportamentos não previstos nestes postulados que os indivíduos vão adotar. Se de um lado o sistema formal visa atingir os objetivos da organização, utilizar racionalmente seus insumos disponíveis e controlar os comportamentos dos indivíduos de modo a torná-los previsíveis, o sistema informal nasce justamente das reações dos indivíduos em relação a este sistema. O sistema informal baseia-se em relações informais que se tratam de relações recíprocas de troca baseada em necessidades, convivência e afinidades. Podem surgir tanto visando novas formas de atingir os objetivos organizacionais que não se encontram previstos, como também servindo como meio de o indivíduo conseguir realizar algumas de suas necessidades não comportadas pelo sistema formal. Assim, no caso da central de atendimento telefônico estudada, percebe-se que o sistema informal é permitido e inclusive reforçado, a partir de festas, gincanas e convivências propostas pela organização.

A partir do relato de atendentes percebe-se que um dos fatores de satisfação

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

que encontram na organização é justamente este convívio amigável com os colegas proporcionado por estes mecanismos de controle. Das dezessete entrevistas realizadas, em quatorze foi citado como o ponto mais positivo em se trabalhar na organização a convivência com os colegas. Analisando-se a organização espacial da central de atendimento pesquisada, percebe-se que ela permite que essa vinculação entre os colegas aconteça, além disso, o fato de estar ainda em implantação faz com que o número de ligações recebidas seja bastante reduzido, o que acarreta um tempo ocioso muito grande para os atendentes ao aguardar a próxima ligação. Este tempo é gasto “conversando com os colegas”, “brincando e contando piadas” e “compartilhando experiências”, o que tem dupla função, assim como serve de meio de satisfação para os indivíduos, e de mecanismo de defesa contra o tédio, serve também à organização, que se coloca como um lugar de satisfação para os indivíduos.

O sistema informal também surge visando novas formas de atingir os objetivos organizacionais que não se encontram previstos. Carmo (1992) escreve que os trabalhadores ultrapassam os postulados do sistema formal a fim de alcançarem objetivos da própria organização. Na central de atendimento pesquisada percebe-se que este aspecto do sistema informal encontra-se presente. Nas entrevistas realizadas com frequência foi citado o fato de que o “sistema é burro” e que se os funcionários se mantivessem presos ao que lhes é determinado, “nenhum trabalho seria realizado”. Esse fato é exemplificado nas palavras de uma atendente: *“Temos como norma, quando tivermos alguma dúvida ao atender um cliente, consultar nosso supervisor através do telefone, para que a consulta fique gravada, no entanto, os gerentes nunca estão em seus lugares e nunca atendem ao telefone, pois sempre estão andando pela central, o que fazemos então é levantar a mão e esperar que algum gerente esteja por perto e veja, para que venha nos ajudar, geralmente eles demoram e como tem um cliente do outro lado do telefone esperando ser respondido, acabamos perguntando para qualquer pessoa que esteja por perto, sempre tem algum atendente que sabe responder o que você está perguntando, mas como isso não fica gravado assumimos a responsabilidade de estar passando uma informação que pode não ser correta, às vezes até mesmo os gerentes*

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

passam informações incorretas, mas como falaram vindo até a gente e não pelo telefone isso não fica gravado e então não tem como provar que o erro não foi seu”.

O que a entrevista mostra é que burlando o sistema formal e assumindo para si um risco, os atendentes agem informalmente para realizar uma atividade que condiz com os objetivos da organização, ou seja, ele burla o sistema formal para cumprir um objetivo do sistema formal e prestar o serviço, que é atender ao cliente. Percebe-se também que a organização espacial tem papel fundamental na manutenção dessas ações informais, pois é a facilidade de acesso ao colega que permite que o atendente tire suas dúvidas com outros atendentes e não com seu gerente, como prescreve a norma. Além disso, a maneira como o espaço está organizado permite que o atendente levante e veja que o gerente não está onde deveria para auxiliá-lo.

CONTROLE DO TEMPO

O controle do tempo na organização pesquisada reflete-se em vários mecanismos que envolvem controle físico, normativo e finalístico. Segundo Foucault (1977), o controle do tempo estabelece uma sujeição do corpo ao tempo para que se produza com o máximo de eficácia e rapidez, o que interessa é o desenvolvimento da ação. Sua função principal é de estabelecer os ciclos de repetição, e garantir a qualidade do tempo trabalhado, por isso se cerca de mecanismos que visam vigilância ininterrupta e elaboração temporal do ato. Na central de atendimento estudada, tem-se o controle quase total do tempo do indivíduo enquanto ele permanece na organização.

Há hora determinada pela organização para entrada e saída, horários para lanche e pausas de descanso. Os atendentes são controlados por um programa denominado *TTV*. Este programa contém a agenda diária e semanal de cada um, e deve ser consultada

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

todos os dias. Nela o atendente verifica os horários em que fará pausas no decorrer de seu trabalho. Com isso, percebe-se que decisões sobre a utilização do próprio tempo são retiradas do trabalhador, a organização passa a decidir por ele que horário deverá trabalhar, comer, descansar, falar com seu gerente, entre outros. Faria (2004) escreve que a organização, sendo recalcadora, retira do indivíduo seu poder de decisão. Neste caso, o indivíduo é separado de seu poder de decidir sobre seu próprio tempo.

O controle do tempo na central de atendimento é justificado como uma necessidade do sistema, pois é ele quem automaticamente verifica, através de médias anteriores, quais os horários em que os atendentes de cada equipe devem permanecer conectados em ordem de atender a demanda de ligações prevista para aquele horário. Ou o indivíduo aceita o controle legitimado por essa necessidade, ou tenta agir conforme suas necessidades, caso em que será repreendido pelo seu gerente, já que este será informado através do sistema. Aqui se percebe o caráter recalcante e repressivo da organização de que fala Enriquez (1974) e Faria (1985a, 2003 e 2004).

A tentativa de recalcar e legitimar a ação organizacional através da aceitação da natureza das coisas mostra-se presente. Porém, quando não é eficaz, a organização passa a ser repressiva e pune os que não se submetem com advertências, ameaças e finalmente com a exclusão da organização.

Nas entrevistas realizadas percebe-se que a maioria dos entrevistados, quinze de um total de dezessete, estão insatisfeitos com o controle sobre seu tempo de trabalho, acreditam que o controle é exagerado e sem sentido, sentem-se “*tratados como crianças*” e diminuídos em sua autonomia. No entanto, ao responderem sobre o porquê aceitam este controle apesar da insatisfação, todos afirmam ser por medo de serem excluídos da organização. Dez, dos dezessete entrevistados responderam que têm planos maiores na organização, pretensão de serem promovidos e direcionar-se para suas áreas de interesse, e, portanto suportam a situação ainda que insatisfatória por acreditarem “*ser um começo*”. Além disso, nove das entrevistas relatavam a necessidade financeira do emprego e o medo de perder

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

a estabilidade que ele proporciona.

Segundo Schmitt (2003), o medo do mercado de trabalho é um sentimento que vincula e mantém um forte elo entre o indivíduo e a empresa, já que ele teme o que pode acontecer no mercado, frente às dificuldades e à escassez de trabalho.

Entende-se, que a partir da possibilidade de satisfação de necessidades e desejos, o indivíduo se submete à organização e à alienação que ela provoca ao tomar dele o controle sobre sua mobilidade e seu tempo, durante o período em que permanece sob seu domínio.

CONTROLE DA AÇÃO

Quanto ao controle da ação tem-se que para Alcadipani e Almeida (2000), o controle minucioso das operações do corpo se dá através da elaboração temporal do ato, correlacionando o ato ao corpo que o produz, e articulando o corpo ao objeto manipulado por ele. Tem-se assim a articulação do controle do espaço, do tempo e do movimento atuando sobre o controle da ação, que corresponde à natureza do trabalho designada pela organização.

Segundo Foucault (1997) há a definição de um esquema anatomocronológico do comportamento, de modo que a ação é decomposta em seus elementos mais simples, sendo definida a posição do corpo, inclusive dos membros, das articulações, dirigindo cada movimento do trabalhador, assim o controle visa transformar o movimento, a ação, de maneira a torná-la mais eficaz, e previsível, possível.

Na central de atendimento estudada, percebem-se vários mecanismos de controle agindo neste sentido. Desde a obrigatoriedade da utilização de saudações iniciais e final pré-determinadas nas ligações, bem como a utilização de *scripts* para os atendimentos, as metas em relação ao tempo médio de atendimento, e as monitorias que são realizadas visam

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

controlar a ação de maneira minuciosa, as ligações são monitoradas e os atendentes ganham ou perdem pontos conforme sua atuação nas ligações partindo do esquema acima apresentado que deve ser seguido.

Essa decomposição minuciosa do ato, que envolve a utilização de *scripts* impõe palavras e falas predeterminadas aos atendentes, privando-o de tomar decisões sobre a forma de desenvolver seu trabalho. Assim ocorre o que escreve Faria (2004): o controle subtrai do trabalhador suas iniciativas e decisões sobre a forma (como) e a quantidade (quanto), de tempo, por exemplo, necessários ao seu trabalho, impondo apenas a opção de trabalhar ou não sob estas condições.

Carvalho e Vergara (2002) escrevem que o uso de *scripts* pode ser considerado técnica mecanicista e reducionista de controle. Definem *script* como uma estrutura esquematizada de eventos que descreve uma sequência de atividades apropriadas para uma dada situação, e que teria a função de ser uma representação mental de uma interação durante o desempenho de um serviço, incluindo comportamentos esperados para o consumidor e para o atendente. Pode-se considerar que os *scripts* teriam função de apontar os desempenhos esperados em cada evento e as ações indicadas para expressá-los. Dessa maneira, o uso de *scripts* inibe a criatividade e a espontaneidade, já que propõe um modelo fechado e direcionado.

Além disso, a situação de atendimento possui outros fatores como pressão, limites de tempo e certeza de vigilância e monitoria, que também inibem a atuação espontânea do indivíduo.

Pode-se perceber na fala de uma das atendentes entrevistadas como a situação do controle da ação influencia seu comportamento e são fonte de insatisfação:

“Não consigo falar tudo igualzinho está no script, mas tento me manter dentro da ideia que ele passa apesar de não usar exatamente as mesmas palavras. O fato de saber que posso estar sendo monitorada me faz sentir presa, fico com receio de falar algo errado ou indevido. Apesar de saber a maioria das informações que os clientes pedem,

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

sempre procuro no sistema e digo conforme está escrito, para ter certeza. Isso é ruim, pois me preocupo mais em me livrar logo do cliente para evitar de cometer algum erro do que em ajudá-lo. Às vezes quando o cliente quer alguma coisa que não podemos fazer pela central, informo que é para ele procurar sua gerente na agência, conforme diz o script, apesar de saber de alternativas que poderia tomar para resolver seu problema. Ter um roteiro e ser monitorado faz com que a gente se sinta preso, sem isso meu atendimento seria muito melhor”.

Outro relato, no entanto, afirma como ter um roteiro pode ajudar:

“O script ajuda, quando não sei direito o que o cliente quer, é só seguir o roteiro que dá certo, o ruim é a obrigatoriedade de falar conforme um script, às vezes temos soluções melhores, mas não podemos usá-las, o ruim é ter que se restringir ao script, se ele for usado só como modelo, ou um guia, ajuda”.

O controle da palavra e da ação é também fonte de insatisfação, como se percebe no trecho de entrevista relatado abaixo:

“O pior do trabalho na central de atendimento é que a gente fica limitado ao que já está determinado, por exemplo, temos que atender de uma maneira cordial, chamar sempre de senhor, e dizer só o que estiver escrito no portal (sistema de informações), não podemos criar nem acrescentar nada, às vezes atendo clientes de 18, 19 anos e tenho que chamar de senhor, é ridículo, mas chamo, porque se não chamar perco pontos na monitoria”.

Neste relato percebe-se a insatisfação do atendente em não poder exercer sua espontaneidade e bom senso, em não poder tratar um cliente mais novo por outro pronome que não ‘senhor’. Além disso, percebe-se sua frustração em relação ao caráter repetitivo do trabalho, que não permite que ele participe com seu conhecimento, percepção e subjetividade na realização da atividade que ele mesmo desempenha. O que vai de encontro ao pensamento postulado por Argyris (1978), sobre a incongruência entre as necessidades de uma personalidade saudável e as exigências organizacionais.

O que a utilização de *scripts* e a monitoria revelam é um controle no qual

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

literalmente a organização coloca palavras na boca do indivíduo, ou seja, o indivíduo é falado pela organização, é absterido de sua própria palavra, experiência, conhecimentos, poder de decisão, espontaneidade e subjetividade enquanto relaciona-se com terceiros (clientes), como representante da organização.

Ocorre que, enquanto atendente, o indivíduo é para a organização o seu representante e por isso só pode atuar da maneira como esta lhe permite. No entanto, para o cliente, o atendente não é a organização, é uma pessoa, e é tratado por ele como tal, assim torna-se relevante tratar sobre a relação cliente-atendente na central de atendimento.

O atendente, na relação com um cliente, não deixa de ser uma pessoa integral, com sua subjetividade e personalidade, atuando na relação, no entanto, deve abster-se de sua subjetividade a assumir a objetividade e racionalidade da organização transcrita por seus *scripts*. Assim, ainda que o indivíduo sofra constrangimentos em nome da organização, ele não pode defender-se senão pelo discurso da mesma, para isso existem até mesmo *scripts* para “situações adversas”, como no caso de ser ofendido por um cliente, ou receber dele uma “cantada”.

Através de relatos e observações é possível destacar que com frequência os clientes, quando insatisfeitos com a organização, projetam sua insatisfação no funcionário que lhes presta atendimento, situação que se mostra como fonte de frustração, pois o atendente recebe a agressividade dos clientes que é dirigida à organização, mas projetadas nele por ser ele seu representante naquele momento.

Conforme ao denominado “espedaçamento das imagens relacionais” de que fala Enriquez (1974), pode-se indagar se o cliente também não faz parte dos outros por meio dos quais o indivíduo vai reconhecer-se na organização, e a partir dos quais vai espelhar sua auto-imagem. Assim, pode-se supor que o controle da palavra é gerador de sofrimento, pois acarreta sentimento de angústia de desmembramento por contradição de imagens relacionais, além de ir contra necessidades essenciais do indivíduo, como defende Argyris (1954), como o sentimento de integridade do ego e a dignidade do autoconceito.

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

Percebe-se que o controle da ação, através da utilização de *scripts*, que a decompõe e delimita, e por meio da monitoria, que assume o papel da vigilância, são fonte de sofrimento e castração para o indivíduo, assim, de forma a serem aceitos com menor resistência, são legitimados através do discurso da necessidade de segurança. Neste discurso tem-se que a organização precisa se certificar de que nenhum atendente está fraudando operações ou dando informações erradas que poderiam trazer muito prejuízo. Disso decorreria a necessidade de manter a palavra sob as rédeas da organização, tanto através dos *scripts* quanto através da vigilância, que tem papel principalmente preventivo e de controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados permitiram identificar, partindo-se do modelo de análise proposto por Faria (2003 e 2004) que a organização do trabalho na central de atendimento estudada envolve a atuação de diversas formas de controle.

É possível concluir que são percebidos como mais incômodos pelos atendentes os controles de ordem física, normativa e o finalística, que envolvem formas mais explícitas de imposições autoritárias da organização, tendo sido identificada nos relatos dos trabalhadores diferentes formas de insatisfação relacionada a estes mecanismos. Os resultados apontam que estes mecanismos de controle presentes na central de atendimento se relacionam com a subjetividade dos indivíduos, sendo percebidos como imposições da organização e contraditórios às necessidades e desejos dos sujeitos, sendo fonte de incômodo e sofrimento.

Já os mecanismos de controle classificados como mais sofisticados e sutis pelo modelo de análise proposto por Faria (2003 e 2004), relacionados à sedução e cooptação da subjetividade dos trabalhadores na tentativa de conquistar e envolver os indivíduos em participar de seus objetivos, características marcante do controle presente no modelo de

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011

Revista da RET

Rede de Estudos do Trabalho

www.estudosdotrabalho.org

gestão toyotista, embora presentes na forma de organização e contexto de trabalho na central de atendimento estudada, não são apontados como fonte de insatisfação pelos atendedores, assim como o são os de caráter mais explícito.

Neste sentido foi possível identificar na fala dos entrevistados diferentes motivos para a aceitação e submissão aos mecanismos de controle que percebem como fonte de insatisfação, tais como: o medo do desemprego, crença de que outros empregos podem ser “ainda piores”, crença de que a situação é temporária e que é um passo necessário para fazer carreira dentro da organização que oferece cargos percebidos como “melhores”, além do julgamento de que a relação entre recompensa financeira e horas trabalhadas é vantajosa quando comparada a outras ocupações com mesmo nível de exigência de competências.

Como conclusão importa também destacar que os resultados obtidos com o estudo de caso reafirmam a hipótese de que as práticas administrativas de gestão de pessoas e controle do processo de trabalho vêm encontrando eficiência ao se refinarem e sofisticarem, buscando afastar-se de práticas percebidas como autoritárias, que agem por meio da repressão, para cada vez mais, adotarem práticas de gestão que atuam pela manipulação do Ideal de Ego, pela sedução e pelo sequestro da subjetividade, de forma que a organização, em vez de local de repressão busca se colocar, na medida do possível, para o indivíduo como local de promessa de realização, onde pode competir, ganhar, crescer, autorealizar-se, ter acesso a status e poder. E nos casos em que não pode abrir mão do controle autoritário, busca justificá-lo e legitimá-lo por meios que racionalizem a repressão que impõem aos indivíduos.

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R. E.; ALMEIDA, A. Por fora bela viola, por dentro... : análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. *C&S*, v. 7- no. 19 – Set/ Dez. 2000.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização, o conflito entre o Sistema e o Indivíduo**. Rio de Janeiro: Ed. Renes, 1957.

CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Ed. Moderna, 1992.

CARVALHO, J. L. F. S.; VERGARA, S. C. Diálogos e Monólogos do Marketing de Serviços: De Volta à Conversa Com os *Scripts* Cognitivos. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.1, Jan./Abr. 2002.

ENRIQUEZ, E. **Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 36/37:53-94, jan.-jun., 1974.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1980.

FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar edições/FAE, 1985(a).

_____. **Relações de poder e formas de gestão**”. Curitiba: Criar edições/FAE, 1985(b).

_____. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.

_____. **ECONOMIA POLÍTICA DO PODER: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba: UFPR, 2003.

_____. **ECONOMIA POLÍTICA DO PODER: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Ed. Juruá, 2004.

FARIA, J. H. E; MENEGUETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001**. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2001.

Estudos do Trabalho

Ano V – Número 9 – 2011
Revista da RET
Rede de Estudos do Trabalho
www.estudosdotrabalho.org

FARIA, J. H. **Economia política do poder e subjetividade**. EPPEO, 2007. Disponível em: <<http://eppeo.org.br/wp-content/uploads/2011/08/1236288570EconomiaPol%C3%ADticaDoPodereSubjetividade.pdf>> Acesso em julho de 2011.

FISCHER, G. N. Espaço, Identidade e Organização. In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. Vol II. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1981.

_____. **Vigiar e punir- O nascimento da prisão**. Petrópolis-RJ: Ed. Vozes, 1977.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n.2, Mar/Abr. 1995.

MINAYO, M. C. (org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 7ª. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.

MOTTA, F. C. P. **Controle social nas organizações**. Revista de administração de empresas- ERA, SP, set- out. 1993.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.

NEVES, J.L. **Pesquisa Qualitativa; características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1; N.3. 2º. Semestre de 1996;

PETIT, F.; DUBOIS, M. **Introdução à psicossociologia das organizações**. Ed. Instituto Piaget, Lisboa, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITT, E. C. **Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional**. Curitiba: UFPR, 2003.