

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***Telemarketing nos Bancos:
o emprego que desemprega***

Autora: **Selma Borghi Venco**

Orientadora: **Prof^a Dr^a Liliana Rolfsen Petrilli Segnini**

COMISSÃO JULGADORA:

- _____
- _____
- _____

Campinas, SP

1999

**CATALOGAÇÃO NA FONTE ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

V552t

Venco, Selma Borghi.

Telemarketing nos bancos : o emprego que desemprega /
Selma Borghi Venco. -- Campinas, SP : [s.n.], 1999.

Orientador : Lilitiana Rolfsen Petrilli Segnini.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Faculdade de Educação.

1. Telemarketing. 2. Trabalho feminino. 3. Qualificações
profissionais. 4. Organização do trabalho. 5. Taylorismo.
I. Segnini, Lilitiana Rolfsen Petrilli. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha orientadora Prof^ª Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, destacando o privilégio de ter compartilhado momentos tão ricos, não só por sua reconhecida capacidade intelectual mas, sobretudo, pela figura humana excepcional que é .

Aos meus professores, Márcia Leite e Roberto Heloani pelos valiosos comentários tecidos no exame de qualificação, além de toda a atenção e profissionalismo que dedicam à produção intelectual e aos alunos. Devo acrescentar o Prof. Newton Bryan pelo estímulo e discussões quando essa dissertação ainda era apenas um pequeno projeto e à Prof^ª Zeila com quem aprendi transformar metodologias em histórias cheias de vida.

Aos meus colegas de curso, em especial Sônia Martins, Maria Rosa Lombardi e Paola sempre dispostas a discutir os projetos pessoais e acadêmicos. A Alex Sgreccia, Edson Caetano e Eduardo, com quem pude dividir as alegrias e as ansiedades do trabalho intelectual.

Aos amigos da SERT, Sérgio, Hugo, Vânia, Alexandre, Maíra pela compreensão e paciência com quem só quer falar de bancários e de panóptico. E aos da Escola Sindical São Paulo/CUT pelo carinho da recente acolhida e pelo apoio na "reta final".

A amiga Nise Jinkings pelas inúmeras reflexões conjuntas, sempre encantada com a elaboração que o trabalho intelectual propicia; a Ana Maria Tenca, irmã de coração, que apesar de não ter lido uma linha deste trabalho sabe o que contém em cada uma delas e o que cada uma representa; a Elaine Dal Mas Dias que me fez acreditar nesta construção.

Aos meus pais, pelo discernimento que tiveram e têm sobre educação, estimulando e apoiando os caminhos do conhecimento.

Finalmente, e especialmente, aos meus filhos Victor e Arthur que souberam compreender a dedicação a este estudo, que implicou em longos períodos de relativa distância. Ao Jorge, que compartilhou cada passo deste trabalho, enriquecendo-o com excelentes sugestões e demonstrando, na prática, que inexistem desigualdades nas relações de gênero.

A todos um grande abraço.

A todos aqueles que exercem na vida o papel de educador.

Ao meu pai pelo seu encantamento com as letras.

À minha mãe que soube ser democrática em tempos de imposição.

Aos meus filhos, Victor e Arthur, que me ensinam diariamente as mais doces lições da vida.

Ao Jorge, companheiro e mestre desde os primeiros passos profissionais.

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo identificar os efeitos do processo de racionalização – observado no contexto da reestruturação produtiva – sobre o trabalho concreto de operários e operárias na produção, em duas indústrias de autopeças localizadas na região do ABCD paulista. Pretendeu detectar também se as mudanças repercutiram de forma diferente – e talvez desigual – sobre o trabalho dos homens e das mulheres. Segundo a estratégia metodológica traçada, procurou-se estabelecer um contraponto entre a avaliação do processo de reestruturação segundo a ótica das indústrias e aquela dos trabalhadores. Para tanto conjugou-se a análise de informações empresariais colhidas junto a gerências e depoimentos de nove trabalhadores (seis mulheres e três homens) que apresentavam suficiente tempo de casa para poder avaliar os efeitos das mudanças ocorridas no seu trabalho atual, comparativamente à situação anterior à introdução daquelas modificações.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to identify the rationalization process effects-observed in the productive restructuring context- on the real work of labormen and laborwomen who work in the shop floor of two automotive parts manufacturers, located in the ABCD region of São Paulo State. This paper also aims to identify whether the shifting brought about in a distinctive way upon the work of men and women. According to the outlined methodological strategy, it has been intended to establish a counterpoint between the assessment of the process of restructuring in the view of employers and employees. To do this , the anlysis was performed on both enterprise data obtained from managers and information(speeches) from nine labormen (six women and three men) who were employed in the company for time enough in order to evaluate the effects of the changes brought about in their actual job, compared to situation before the introduction of the changes.

Índice

Apresentação	1
Introdução	10
I O Sistema bancário e a inserção do trabalho a distância	14
Flexibilidade: um conceito flexível	14
Indicadores de produtividade	25
II As Centrais de Atendimento	29
Maquinaria e desemprego	29
Maquinaria, tecnologia, telemática	30
O que são as Centrais de Atendimento	32
As formas de atendimento nas Centrais: o “atendimento eletrônico”	34
O atendimento humano	41
A otimização da utilização nas Centrais	44
Telemarketing ativo, sinônimo de vendas	45
A prática da terceirização	47
III Espaço físico: o retrato da produtividade	52
O espaço físico aplicado à disciplina	52
Discrepâncias entre os espaços interno e externo	54
Cartões magnéticos: o start para o controle	55
Baías: o posto de trabalho nas Centrais	57
Espaço físico: o retrato da produtividade	59
IV A organização do trabalho: racionalização e sofisticação do panoptismo	62
Centrais de Atendimento: um novo paradigma de produção	62
A compreensão do tempo e do espaço	64
Os princípios da “administração científica”: divisão do trabalho, controle de tempos e movimentos e aumento da produtividade	67
Foucault e Taylor: a crítica e a submissão aos processos políticos	70
Informatização: produtividade e novas formas de controle do trabalhador	74
O ritmo imposto à produção	75
A organização do trabalho	84
A prática na empresa terceirizada	89
V Qualificações e treinamento	94
Educação e mercado de trabalho	94
A lógica do mercado de trabalho	95
Qualificação	96
A seleção científica em telemarketing	99
A “voz do dono ou o dono da voz”	105
“Saber-fazer”, sinônimo de “ser-mulher”	107
Treinamento	109
Programação Neuro Lingüística: o software do cérebro	113
Sincronização: o elo da desconfiança?	115
Considerações Finais	119
Bibliografia	123
Anexo	

Apresentação

"Estava Fourier errado quando chamava as fábricas de 'penitenciárias abrandadas'?"

Karl Marx¹

Telemarketing constitui uma das formas de trabalho que se expande em um contexto de redução de postos de trabalho.

O objetivo desta dissertação é analisar as formas de organização do trabalho à distância tanto em um banco privado estrangeiro, como em um banco estatal e uma empresa terceirizada. A hipótese que norteia esta análise é que o trabalho à distância a despeito de toda modernização que lhe é referente, apropria-se de formas padronizadas e pre-estabelecidas de organização, possibilitando que o trabalho prescrito seja próximo ao taylorizado.

Nesse sentido, a qualificação mais elevada que constantemente tem sido apontada como exigência dos postos de trabalho informatizados é questionada nesta pesquisa.

Também é enfocado que no desenvolvimento da racionalização do trabalho em telemarketing há um grande potencial de supressão de postos de trabalho. Nesse sentido, *telemarketing* é o emprego que desemprega.

Esse processo vem reestruturando o sistema bancário, provocando reações em uma categoria profissional reconhecidamente combativa e identificada por suas lutas e conquistas salariais e sociais. Os trabalhadores do setor vivenciam um sentimento de pesar, pois assistem à drástica redução de postos de trabalho e presenciam, simultaneamente, o esvaziamento do conteúdo de seu trabalho, que já teve importância e *status* na sociedade. Essa visão do cotidiano, apreendida nas entrevistas – especialmente nas realizadas em banco estatal (em fase de privatização)

¹ MARX, K. *O capital*. São Paulo : DIFEL, v. 1, livro 1, 1982. p. 488.

– reflete a concepção dos bancários de que parte considerável de sua atividade transforma-se agora em “mercadoria”. É uma mercadoria comum, uma vez que a intensa automatização das funções leva à transferência do saber acumulado aos sistemas binários.

A intensificação da utilização da telemática nos bancos exerce papel preponderante nessa difícil e, como preferem alguns autores, inevitável metamorfose do trabalho. À medida que se expandem as máquinas de auto-atendimento, os *home bankings* e se implantam as Centrais de Atendimento, os bancos passam a “empregar” os clientes e a “desempregar” os bancários. As duas primeiras formas de atendimento ao cliente não necessitam da intermediação de nenhum trabalhador e a terceira, permite eliminar postos de trabalho nas agências. Nas próprias Centrais, orientadas por uma crescente eletrônica dos serviços oferecidos, racionalizam-se as atividades das agências e intensifica-se a produtividade na adoção de uma relação que impõe um número mínimo de atendentes para um número máximo de atendimentos.

Dialogando com Harvey, pode-se ponderar que, se a atual sociedade é considerada por alguns autores, tais como Alvin Tofler, como a “sociedade do descarte”, no caso das Centrais de Atendimento é o trabalhador que se torna o “produto descartável”. À medida que se ampliam os índices de eletrônica no atendimento “receptivo” e no “ativo”, delineia-se uma nítida tendência à adoção de práticas terceirizadas, as quais trazem em seu bojo um movimento que se faz cada vez mais presente no mercado: a precarização do trabalho e a mudança na prática dos direitos trabalhistas.

Constitui objetivo geral deste estudo verificar o potencial das Centrais de Atendimento como forma emergente e

propulsora de uma nova e eficiente racionalização do trabalho – do ponto de vista do capital –, por extinguir uma série de atividades anteriormente realizadas no interior das agências bancárias. Assim sendo, o “trabalho morto” se sobressai, em detrimento do “trabalho vivo”, pois apoia-se totalmente na telemática e persegue, incessantemente, novos meios de mecanizar as atividades dos trabalhadores. Pode-se dizer que nesse serviço busca-se atingir a máxima apontada por Marx: “*a produtividade da máquina é medida pela proporção em que ela substitui força de trabalho*”.

É um contexto em que emergem a questão disciplinar e o controle personalizado sobre cada trabalhador, potencializado pelo *software*, que não só substitui como supera o antigo relógio de ponto, com uma presença praticamente imaterial.

Por fim, a relação entre as funções e as respectivas qualificações requeridas às operadoras de telemarketing, é também verificada neste estudo. O pressuposto que aqui se coloca é que ocorre um profundo esvaziamento do conteúdo do trabalho, uma vez que o labor limita-se à leitura de *scripts*, em linguagem cifrada, não sendo permitidas alterações nem tampouco interpretações dos mesmos, o que limita e contorna a livre atuação dos trabalhadores no “espaço” existente entre o trabalho prescrito e o realizado.

Metodologia

A principal fonte de informações deste estudo foi o “Programa de pesquisa em ciência e tecnologia, qualificação e produção”, convênio Cedes/Finep, especificamente no Projeto:

“Formas diferenciadas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil”, coordenado pela Prof^a Dr^a Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, finalizada em 1997².

Tal projeto teve como objetivo analisar, “em um contexto caracterizado por elevadas taxas de desemprego, as especificidades da racionalização de diferentes processos de trabalho que constituem o universo do ‘trabalho bancário’”, para que fosse possível compreender melhor as qualificações que estão sendo requeridas (escolaridade, qualificação técnica e social, competências) em diferentes formas de relações empregatícias, observadas no processo de reestruturação produtiva em curso no setor. Essa análise procura resgatar além da divisão social do trabalho, as relações de gênero nos processos produtivos apontados, porque avalia como relevantes e necessárias para apreender mais amplamente o objeto deste estudo.

Nesse sentido, por considerar que os processos de trabalho não sejam homogêneos e atribuir-lhes especificidades próprias, foram analisados os seguintes locais de trabalho:

➤ **Atendimento ao cliente:**

- ➡ Agências
- ➡ Centrais de atendimento
- ➡ Banco virtual

➤ **Suporte Tecnológico:**

² Participaram da pesquisa: Liliana Rolfsen Petrilli Segnini (coord.), Fernando Antônio Pinheiro Filho (auxiliar científico), Andrea Ranieri Luciano, Selma Borghi Venco e Simone Mussnich Rotta (auxiliares de pesquisa). Durante períodos determinados

- ➡ Processamento de dados
- **Suporte aos registros e documentos:**
 - ➡ Compensação de cheques
- **Suporte ao processo de formação profissional dos trabalhadores bancários:**
 - ➡ Treinamento³

O contexto da pesquisa era o do processo de reestruturação do capitalismo e suas conseqüentes mudanças sociais, políticas e econômicas, denominado por alguns autores como a Terceira Revolução Industrial. Os avanços da microeletrônica e da telemática têm, por sua vez, papel preponderante nesse processo, na medida em que propiciam a reorganização do trabalho na lógica racionalizadora, além de introduzirem novas formas de relações de trabalho.

Nesse campo de inovações, no que se refere às relações de trabalho, surgem novas formas de contratação, práticas de terceirização de serviços, trabalho em tempo parcial, etc. Transforma-se o mercado de trabalho, portanto, com uma participação crescente do trabalho informal e com a exigência de um trabalhador cada vez mais dotado e qualificado.

Essa “era” caracterizadamente pós-industrial abre campo para o setor de serviços, que cresce. Se, para Harvey, trata-se de uma nova forma de acumulação, para Kurz, trata-se do “colapso” do modo de produção capitalista, que, incorporando em níveis sem precedentes na história a investigação científica aos processos produtivos, expulsa os trabalhadores, levando às

também participaram da equipe os professores Leila Maria Gonçalves Hernandez e Josué Pereira da Silva (subcoordenadores), além de Helena Bins Ely (auxiliar científico).

³ *Op. cit.*, p. 3.

últimas conseqüências as contradições presentes, desde seus primórdios, no modo capitalista de produção⁴.

Mesmo considerando o difícil acesso aos bancos foi possível, nesta pesquisa, a realização de 56 entrevistas com trabalhadores bancários dos vários segmentos hierárquicos envolvidos do setor, além de dirigentes sindicais bancários. Adotou-se, também, o método de observação direta, concretizado através de 44 períodos de visitação a locais de trabalho, nos quais puderam ser observadas as condições de trabalho, as formas de organização, seus mecanismos de controle, o ritmo de trabalho e a distribuição espacial.

As categorias analíticas norteadoras da pesquisa citada, foram reelaborados a partir de dados coletados em campo. São elas:

- a reestruturação do capitalismo/reestruturação produtiva;
- a flexibilização do trabalho (numérica/funcional/temporal);
- a racionalização do trabalho em serviços;
- as relações de gênero;
- as novas formas de poder, controle e resistência no trabalho;
- a qualificação (escolaridade, técnica, social, competências, habilidades, atributos).

⁴ *Apud* SEGNINI, L. R. P. Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil. Convênio CEDES/UNICAMP. *Revista Educação e Sociedade*, CEDES : Campinas ano XX, agosto, 1999. KURZ, R. *O Colapso da modernização. Da derrocada do socialismo de Caserna à crise da economia mundial*. São Paulo : Ed. Paz e Terra. 1992.

O presente estudo

Este estudo apoiou-se integralmente no material coletado nas entrevistas e observações diretas citadas, enfocando as Centrais de Atendimento dos bancos na empresa terceirizada.

Desse segmento foram analisadas 11 entrevistas, realizadas com roteiro temático pré-elaborado (ver anexo), durante as quais o entrevistado tinha total liberdade em termos de tempo, para expressar-se. Foram entrevistados:

INSTITUIÇÃO	CARGO	Nº ENTREVISTAS
Banco Privado Estrangeiro	Gerente	1
	Supervisora	1
	Operadora de telemarketing	1
Banco Estatal	Gerente	1
	Analista de Recursos Humanos	1
	Operadora	1
	Analista de Sistemas	2
Terceirizada	Gerente	1
	Operadora	1
Associação Brasileira de Telemarketing	Presidente	1
Total		11

Ressalta-se que o acesso a documentos institucionais dos bancos e publicações da entidade patronal foi, também, de importância fundamental na construção desta análise.

As entrevistas foram analisadas a partir de categorias análogas às praticadas na pesquisa de origem, dando relevância especial à organização do trabalho, às qualificações demandadas pelo setor e às relações de gênero.

Dessa forma, além da introdução e das considerações finais, este estudo está estruturado em cinco capítulos centrais, os quais seguem descritos brevemente.

O primeiro capítulo procura apresentar as taxas de lucratividade e investimentos dos bancos e a participação do sistema financeiro no Produto Interno Bruto (PIB), demonstrando a inexistência de relação entre esses indicadores e a geração e ou a manutenção dos postos de trabalho. Um cenário que resulta na constatação do crescimento significativo do desemprego.

O segundo capítulo faz uma descrição detalhada das Centrais de Atendimento pesquisadas, discorrendo sobre suas várias segmentações, as formas de racionalização do trabalho e crescimento da produtividade.

O terceiro capítulo apresenta o espaço físico das Centrais, procurando desvendar a disciplina intrínseca à arquitetura do local, elemento fundamental na disposição da hierarquia.

O quarto capítulo analisa as inovações tecnológicas apoiadas em antigos princípios de “administração científica”, inaugurando uma nova forma do panóptico de Bentham: o *panóptico eletrônico*, que a tudo e a todos controla.

E, por último, o quinto capítulo aponta as qualificações requeridas pelo trabalho à distância, com enfoque particular nas relações de gênero, que se estabelecem nesse espaço de atuação eminentemente feminina. Além disso, verifica a importância, para o capital, da implementação de programas de treinamento, uma vez que neles residem as principais técnicas de assertividade e objetividade a serem utilizadas, as

quais otimizam os contatos, fazendo com que maiores índices de produtividade sejam alcançados.

Introdução

“A informação e o conhecimento, de fato, são doravante a principal fonte de produção de riqueza”

Pierre Levy⁵

As Centrais de Atendimento, também conhecidas como de *telemarketing*, surgem no Brasil no final da década de 70; mas apenas nos anos 80 são criados os primeiros escritórios especializados, voltados aos serviços à distância.

O *telemarketing*, segundo especialistas, compreende a aplicação integrada de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma companhia para atingir seus clientes. O *telemarketing* desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência de custos⁶.

Esse trabalho vem ganhando importante papel em vários setores da economia, especialmente nas diversas formas de transações comerciais, que vislumbram uma agilidade e abrangência de contatos mais eficientes em relação às praticadas em postos tradicionais. A premência do mercado por maior competitividade tem levado os diversos setores à redução de custos e de pessoal e encontra no *telemarketing* condições

⁵ LÉVY, P.. *O que é o virtual?* São Paulo : Editora 34, 1995. p. 54.

⁶ STONE, B.; WYMAN, J. *Telemarketing*. São Paulo : Nobel. 1992.

técnicas e organizacionais para o cumprimento desses dois objetivos.

No sistema bancário, esse trabalho tem atingido destacada importância a partir dos anos 90.

O Plano Cruzado (1986) foi bastante significativo para o sistema bancário pois previa a reforma monetária, o “congelamento” de preços e a desindexação da economia. Na nova conjuntura, os bancos passam a readaptar-se, tendo em vista o objetivo precípua do Plano: o fim da inflação; o que, em última instância, significava uma minimização dos elevados lucros gerados pela inflação⁷.

Com o fracasso do Plano Cruzado e a instabilidade política vivenciada pelo *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello, a ascensão do vice-presidente Itamar Franco traz novas esperanças ao combate à inflação, com a implantação de um novo plano, o Real. Mais uma vez, a estabilização da moeda movimentou os bancos no sentido de se readequarem à nova situação, ao novo contexto econômico, mudando, rapidamente, não só suas estratégias de atuação no mercado financeiro, como também as estruturas organizacionais.

A competitividade entre os bancos, antes centrada fundamentalmente nas ofertas das taxas de aplicações aos clientes, volta-se, então, à ampliação da carteira de atendimentos, na tentativa de conquistar um conjunto de pessoas com rendimentos mensais considerados médios. Era, até então, um segmento pouco valorizado no mercado, mas que

⁷ SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*. Ano XX, ago./1999.

torna-se atraente, porque apresenta maior estabilidade e menor risco aos bancos.

Em razão dessa nova conjuntura econômica os bancos procuram expandir sua participação no mercado através da agilização do atendimento, baseada fundamentalmente na sofisticação da base técnica do trabalho e no apoio intensivo à telemática. Tais modificações são apresentadas aos clientes como aspectos positivos ao atendimento, eliminando filas, agilizando transações. Nesse aspecto, Segnini informa que “dentre as mudanças realizadas destacam-se novas formas de organização do trabalho, o desenvolvimento de novas formas de relações empregatícias (trabalho em tempo integral, em tempo parcial, terceirizado ou subcontratado), a informatização dos processos de trabalho e a feminização progressiva do trabalho bancário. Todas essas mudanças referem-se a um esforço sistemático realizado pelos bancos no sentido de ampliar a carteira de clientes em um contexto de intensa concorrência interbancária e, ao mesmo tempo, minimizar os custos de funcionamento e maximizar os índices de lucratividade”⁸.

Nesse cenário, a informação é entendida cada vez mais como uma fonte de riqueza. Segundo Lévy, “a informação e o conhecimento, de fato, são doravante a principal fonte de produção de riqueza” e “passam a constar entre os bens econômicos primordiais”⁹. A informação passa a ser tratada como uma mercadoria valiosa, porém com características diferenciadas do usualmente conhecido. Ou seja, nesse

⁸ SEGNINI, L. R. P. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo : EDUSP/FAPESP. 1998.

⁹ LÉVY, P. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1995.

contexto elas não são exclusivamente palpáveis, concretas e, sua qualidade volátil passa a predominar no mundo bancário.

Dessa forma, a mercadoria, tal como Marx¹⁰ a descreveu, “um objeto externo, uma coisa que, por suas propriedades, satisfaz necessidades humanas, seja qual for a natureza, a origem delas, provenham do estômago ou da fantasia”, permanece viva, apesar de contornos tão diferenciados.

¹⁰ MARX, K. *O capital*. São Paulo : DIFEL. v.1, livro 1, 1982.

1 O Sistema Bancário e a Inserção do Trabalho à distância

“É duvidoso que as invenções mecânicas feitas até agora tenham aliviado a labuta diária de algum ser humano”

Stuart Mill¹¹

Flexibilidade: um conceito flexível?¹²

O conceito de “acumulação flexível” em Harvey¹³ sintetiza as transformações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho de uma forma geral e, em particular, no sistema bancário. Para ele, a acumulação flexível apoia-se na “flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”¹⁴.

¹¹ *Apud* MARX, K. *O capital*. São Paulo : DIFEL, v. 1, livro 1, 1982. p. 423.

¹² SALERNO, M. S. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (org.) *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo : Edusp, 1993. BOYER, R. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris : La Découverte, 1986.

¹³ HARVEY, David. *Condição pós-Moderna*. São Paulo : Edições Loyola, 1992.

¹⁴ *Id. Ibid.* p. 140.

O autor considera que com o crescimento do desemprego estrutural – que, segundo Paul Singer¹⁵, “não aumenta necessariamente o número total de pessoas sem trabalho, mas contribui para deteriorar o mercado de trabalho para quem precisa vender sua capacidade de produzir”, – há um terreno fértil para a proliferação de práticas mais flexíveis no mercado de trabalho. Diante de uma demanda por trabalho cada vez mais crescente, trabalhadores que perderam seus postos em decorrência da reestruturação produtiva, de novas formas de organização e gestão do trabalho e da intensificação do uso de novas tecnologias, submetem-se a contratos de trabalho cada vez mais flexíveis, que na maioria dos casos significam precarização nas relações de trabalho.

Harvey classifica a flexibilidade em três tipos:

- **flexibilidade numérica**, que significa a contratação de trabalhadores “em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídio público”¹⁶, o que, em outras palavras, segundo Oliver e Wilkinson¹⁷ é a “possibilidade de a empresa realizar ajustes entre as flutuações da demanda e o número de empregados inseridos no processo”. É importante notar que as práticas de terceirização de serviços estão inseridas nesse conceito.

¹⁵ SINGER, P. Desemprego e exclusão social. In: *São Paulo em perspectiva*. São Paulo : Fundação SEADE, v. 10, n. 1, 1996.

¹⁶ *Id. Ibid.* p. 144.

¹⁷ *Apud* SEGNINI, *op. cit.*

“(...) A equipe acaba ficando quase com mais estagiários do que funcionário mais antigo. Porque são duas turmas de estagiários que entraram para suprir o quadro de pessoas que saíram. A proporção acaba sendo maior, eu não tenho a noção exata, mas para mim parece que é maior.”
(Operadora de telemarketing. Banco Estrangeiro, 23/10/96)

- **flexibilidade funcional**, que atinge um grupo mais restrito de trabalhadores, composto por trabalhadores em tempo integral, que realizam multi-tarefas e, em alguns casos, recebem maiores salários, benefícios, promoções, etc. Esse grupo, de acordo com Harvey, “deve atender à expectativa de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel”¹⁸. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho(OIT), em 1996 este segmento era composto por “73 milhões de pessoas, das quais 12 milhões no Terceiro Mundo; sendo que a PEA do Terceiro Mundo é da ordem de 2,2 bilhões de pessoas, ou seja, envolve tão somente 1% do emprego”¹⁹.

- **flexibilidade temporal**, que significa a possibilidade de se ajustar a produção, intensificando ou reduzindo, de acordo

¹⁸ *Id. Ibid.*, p. 144.

¹⁹ DAWBOR, L. *Apud* SEGNINI, L. R. P. *Educação, Trabalho e Desenvolvimento: uma complexa relação*, 1998. (mimeo).

com a flutuação da demanda no mercado, o *just-in-time* humano²⁰.

O caso dos bancos

O setor bancário é reconhecidamente um segmento da economia que, historicamente, vem alcançando elevados níveis de lucratividade, em particular no período inflacionário, o mesmo ocorrendo com sua participação no PIB. Como pode ser observado na Tabela 1, em 1993, ano que antecedeu a implantação do Plano Real, o setor financeiro respondeu por praticamente 16% do PIB.

Tabela 1
Índices de Participação do Setor Financeiro no PIB (%)

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
12,78	10,53	12,13	15,61	12,37	6,94	4,70

Fonte: IBGE – inclui seguradoras, Bolsa de Valores e Banco Central.
jun./1999.

As entidades representantes dos bancos, através de declarações à grande imprensa, responsabilizam os seguidos

²⁰ *Just-in-time* refere-se, segundo o Dieese, ao sistema de organização da produção orientado para fabricar determinado produto apenas na quantidade e no momento exato. A produção é puxada por vendas; internamente o mesmo ocorre, com os processos finais 'pedindo' componentes para os processos anteriores. A expressão inglesa pode ser traduzida "na hora certa". Gorz, em *Capitalisme, socialisme, écologie*, coloca que a "flexibilidade externa procura traduzir para a gestão do pessoal o que representa o método do *just-in-time* na gestão de estoques. Trata-se de evitar estoques de mão-de-obra sem utilidade imediata. Procurar-se-á, pois, ajustar continuamente o nível de efetivos o mais rente possível às flutuações do mercado". *Apud* SINGER, P. Desemprego e Exclusão. In: *São Paulo em perspectiva*. São Paulo : Fundação SEADE, v. 10, n. 1, 1996.

planos econômicos implantados no País pelos ajustes que o setor sofreu ao longo da década de 90, tendo sido obrigado a reduzir custos para alcançar maior produtividade.

Visto por um outro ângulo, observa-se a velocidade de adaptação com que o sistema bancário reagiu às modificações na economia, a fim de recuperar antigos patamares de lucratividade. Verifica-se na Tabela 2 como, apenas em 1995, ano subsequente à implantação do Plano Real, houve sensível decréscimo nos índices de lucratividade, passando, em seguida, a apresentar níveis semelhantes aos alcançados em períodos áureos para o sistema financeiro, quais sejam: aqueles que apresentavam altos índices de inflação.

Tabela 2
Rentabilidade dos Bancos

1990	1991	1992	1993	1994	1995*	1996**	1997
12,6	7,0	8,9	12,3	12,7	7,98	13,81	13,16

Fonte: Austin Asis/Sisbacem. In: Dados gerais do sistema bancário. Febraban. jun./1999.

* Não inclui Banco do Brasil

** Amostra de 147 bancos

A rápida recuperação da lucratividade se deve, entre outros fatores, a uma profunda reestruturação produtiva baseada na redução de pessoal e na intensificação do uso da tecnologia.

Segundo estudo realizado pelo Dieese²¹, a redução do emprego apoiou-se principalmente em três fatores:

²¹ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos/Dieese. *Evolução recente do emprego bancário no Brasil*. Belo Horizonte, 1998.

1. novas formas de organização do trabalho – modificando as rotinas de trabalho e o conteúdo das funções;
2. práticas de terceirização – de serviços tradicionalmente realizados no interior dos bancos, resultando em perda das conquistas adquiridas pela categoria bancária tais como piso salarial, jornada de trabalho, etc.;
3. fusões e incorporações dos bancos – na integração de diferentes instituições unifica-se grande parte dos serviços administrativos, de recursos humanos, de marketing, entre outros.

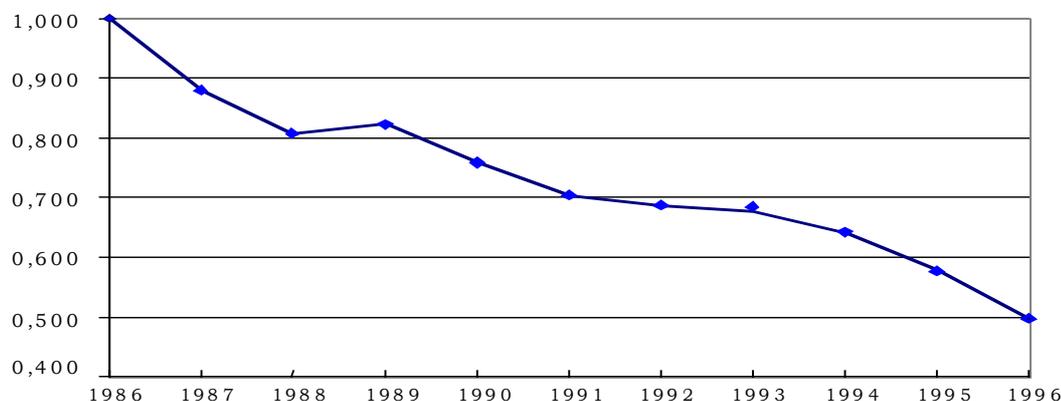
Os cortes mais expressivos de pessoal ocorrem no período compreendido entre 1990 e 1991, quando “foram eliminados 124 mil postos de trabalho no País (15% do total do emprego no Brasil), nos dois anos subseqüentes, cai o ritmo, mas mesmo assim atinge a marca dos 4% da categoria. Com o Plano Real, há nova redução da categoria bancária, ultrapassando 20%. Ou seja, no período compreendido entre o início do Plano Real até 1997 “foram eliminados 183 mil empregos nos bancos”²².

Gráfico 1
Evolução do Emprego no Setor Financeiro Brasil: 1986-1996²³

²² *Op. cit.* p. 5.

²³ SEGNINI, L. *Op. cit.*, p. 69.

EMPREGADOS (MILHÕES)



Fonte: Febraban - Coordenadoria de Comunicação Social, Fevereiro, 1996

A análise dos dados relativos à redução dos empregos no setor, segundo a distribuição funcional por sexo, permite afirmar que há um ligeira transferência (3%) de postos de trabalho para as mulheres. Tradicionalmente, 60% dos bancários eram homens, passando, em 1996, para 57%. Ressalte-se o fato de que as mulheres tiveram, na composição ocupacional nos bancos, expressiva modificação na participação nos cargos de direção e gerência. Em 1990, as funções de direção e gerência eram exercidas por 13% de mulheres e, em 1996, esse percentual atinge $\frac{1}{4}$ do total dessas funções. Pode-se afirmar, portanto, que os postos de trabalho criados nesse segmento profissional foram praticamente em sua totalidade ocupados por mulheres, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3
Distribuição ocupacional, segundo sexo (n. absolutos)

Ocupação	Sexo	1990	1992	1994	1996
----------	------	------	------	------	------

Telemarketing nos Bancos:
o emprego que desemprega

Direção e Gerência	Masc.	38.822	39.320	42.438	39.769
	Fem.	6.452	8.498	13.452	13.614
	Subtotal	45.274	47.818	55.890	53.383
Chefia Intermediária	Masc.	80.536	59.786	45.548	39.407
	Fem.	30.198	24.587	20.362	18.115
	Subtotal	110.734	84.373	65.910	57.522
Analista/ Programador	Masc.	6.730	8.008	7.379	7.025
	Fem.	2.703	3.112	3.013	2.759
	Subtotal	9.433	11.120	10.392	9.784
Assessor Econ Jurídico	Masc.	4.273	3.743	3.595	2.567
	Fem.	1.986	1.861	1.941	1.661
	Subtotal	6.259	5.604	5.536	4.228
Outros assessores	Masc.	785	1.270	1.097	1.072
	Fem.	645	1.346	851	896
	Subtotal	1.430	2.616	1.948	1.968
Operador máquinas	Masc.	10.710	9.400	9.402	7.540
	Fem.	5.841	4.773	4.486	3.310
	Subtotal	16.551	14.173	13.888	10.850
Escriturário e Auxiliar	Masc.	198.761	170.244	142.860	116.065
	Fem.	169.614	145.965	125.285	110.499
	Subtotal	368.375	316.209	268.145	226.564
Caixa, pagador, etc.	Masc.	71.580	63.458	61.316	49.683
	Fem.	53.250	50.224	51.623	42.962
	Subtotal	124.830	113.682	112.939	92.645
Operador Serviço Telefônico	Masc.	323	399	403	342
	Fem.	2.877	3.298	3.409	2.733
	Subtotal	3.200	3.697	3.812	3.075
Secretária	Masc.	105	509	672	545
	Fem.	4.031	4.821	4.506	3.665
	Subtotal	4.136	5.330	5.178	4.210
Apoio, Limpeza, Vigilância	Masc.	2.103	976	1.455	594
	Fem.	1.909	911	977	581
	Subtotal	4.012	1.887	2.432	1.175
Outros	Masc.	23.528	12.780	9.548	7.933
	Fem.	7.061	3.649	3.794	3.754
	Subtotal	30.589	16.429	13.342	11.687
Total	Masc.	443.172	375.656	330.430	276.493
	Fem.	289.045	256.736	236.601	206.672
	Subtotal	732.217	632.392	567.031	483.165

Fonte: MTb/RAIS.

Elaboração: Dieese (1997a)²⁴

Essa análise transposta aos cargos relativos à operação telefônica, apresenta as Centrais de Atendimento dos bancos como um espaço eminentemente feminino. Isto é, em 1990, 89% dos operadores eram mulheres. Em 1996, esse percentual

²⁴ RODRIGUES, A. C. *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*. Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica para obtenção do título de Mestre em Economia. São Paulo, 1999, (mimeo).

reduz-se para 88%, em razão do aumento da eletronização dos serviços – conforme será visto em capítulo específico – e não por um maior número de homens nessa ocupação.

A Tabela 4 contribui para a análise da redução dos postos de trabalho no sistema bancário, na medida em que quantifica os equipamentos automatizados que, em larga escala, substituem os trabalhadores. Observa-se, ainda, a partir da instalação de novos equipamentos, a mudança no *lay-out* das agências. Mais recentemente uma nova distribuição do espaço físico resultou na construção de ante-salas, aptas a funcionarem 24 horas, otimizando uma área agora ociosa, anteriormente ocupada por bancários.

Na descrição da Febraban:

"Cabe destacar a preocupação dos bancos em facilitar o acesso do cliente à prestação de serviços, independente de horário normal de funcionamento do expediente bancário, com a instalação de equipamentos de auto-atendimento, fora do recinto do expediente.

Os clientes dispõem ainda de uma rede de 74.245 terminais de caixa (POS/PDV) de propriedade dos bancos, instalados no comércio, principalmente em supermercados e postos de gasolina, para débito automático de compras mediante transferências entre contas, via cartões de débito. Esse número não inclui os terminais de propriedade dos lojistas. Mais de 17 milhões de consumidores utilizam este instrumento de pagamento descomplicado"²⁵.

Tabela 4
Distribuição de equipamentos

²⁵ Análise extraída em 30/8/99 do Balanço Social dos Bancos, disponibilizado pela Febraban através do site <http://www.febraban.org.br> .

Equipamentos em 1996	Em agências no expediente	Em ante-salas	Em quiosques	Em postos	Total
ATMs. (saque/depósito)	506	3.777	1.257	222	5.762
<i>Cash-dispenser</i>	14.816	6.334	371	4.471	25.992
Terminal de depósitos	2.934	388	10	5	3.337
Terminal de extrato/saldo	25.330	1.984	152	3.442	30.908
Dispensador de cheques	232	596	1	6	835
Outros	961	21	0	221	1.203
Total	44.779	13.100	1.791	8.367	68.037

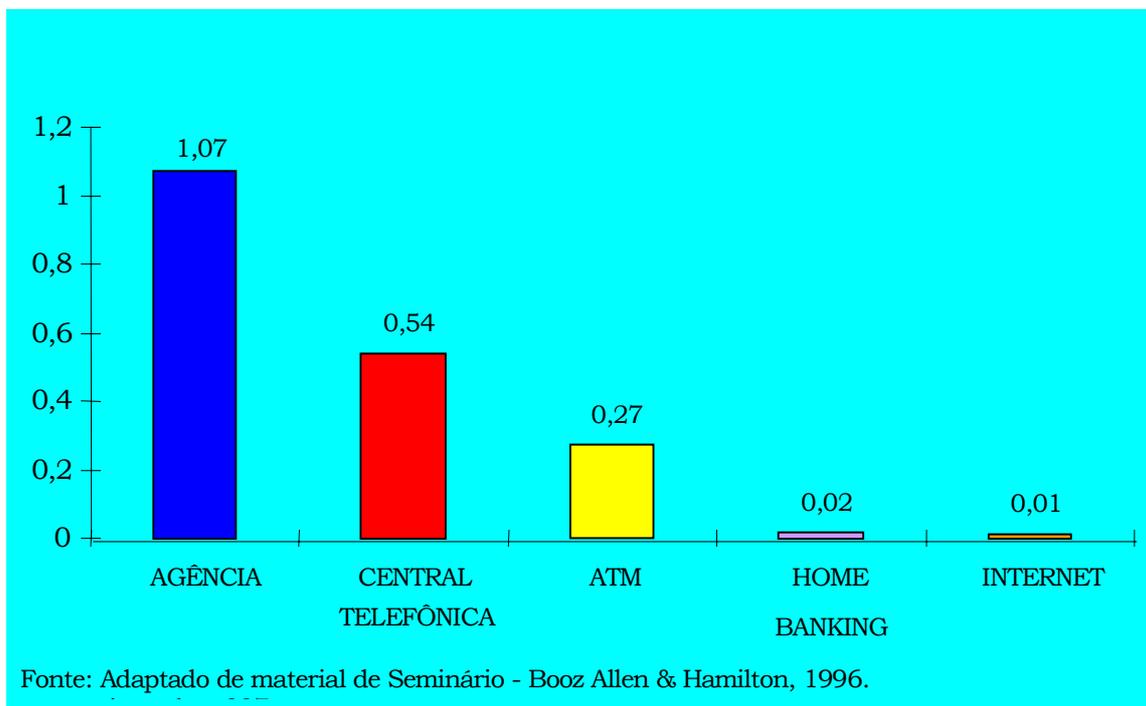
Fonte: Austin Asis. Febraban, jun./1999.

A redução de pessoal coincide com o início das atividades das Centrais de Atendimento nos bancos, as quais, em conjunto com outros mecanismos de racionalização do trabalho, eliminaram parte significativa das agências, especialmente os serviços chamados de “retaguarda”. Cabe ressaltar, porém, que a idéia de estar ocorrendo uma mera transferência de postos de trabalho das agências para as Centrais é falsa. Como será visto, o poder de racionalização do trabalho nas Centrais de Atendimento é bastante significativo, possibilitando um volume inferior de contratação de trabalhadores, quando comparado aos demitidos.

As alterações na composição da categoria bancária encontra sua resposta no desenho de um novo banco, mais próximo aos modelos internacionais, caracterizando-se, num futuro próximo como um "escritório de negócios", pequeno e com serviços descentralizados. Imprime-se, portanto, uma redução de custos e um aumento da produtividade, possibilitada em grande parte pela informatização das funções e pelo trabalho à distância. Verifica-se no Gráfico 2, a redução de custos propiciada pelas novas tendências no atendimento bancário. Se comparados os custos de uma agência bancária

em relação à Central de Atendimento a redução é de 50%. O percentual aumenta significativamente quando confrontados aos 75% relativos às *Automatic Teller Machine* – ATMs (máquinas de auto atendimento), e aos 80 e 90% em relação ao *home banking* e Internet, respectivamente.

Gráfico 2
Custo por Transação (US\$)²⁶



Indicadores de produtividade

A pedido do governo brasileiro foi realizado pelo McKinsey Global Institute um relatório de produtividade²⁷ que tem como foco o desempenho econômico do Brasil. Entre os vários setores analisados, destaca-se o segmento “Bancos de Varejo”. Nele, compara-se o desempenho dos bancos brasileiros ao de

²⁶ SEGNINI, L. R. P. *Op. cit.*, p. 204.

²⁷ MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *Produtividade: a chave do desenvolvimento acelerado no Brasil*. São Paulo, Washington. 1998.

outros três países (Holanda, Estados Unidos e Coréia) e conclui que, aqui, as instituições bancárias possuem a mais baixa produtividade dentre aos demais países analisados, muito embora o índice de produtividade tenha crescido 9% entre 1992 e 1996. Esse resultado é, no relatório, justificado principalmente por duas razões: as práticas organizacionais efetivadas e a falta de investimentos em tecnologia, o que em grande medida são variações do mesmo tema. O detalhamento das razões baseia-se em seis pontos:

1. o chamado *mix de pagamentos* – no Brasil o pagamento de contas se dá, majoritariamente, nos bancos. O que não acontece em outros países que utilizam em maior escala outras formas de pagamento tais como o eletrônico, os serviços dos correios, etc.;
2. *organização do trabalho*, comparada à dos EUA – o Brasil apresenta três aspectos relativos à perda de produtividade na organização do trabalho: alta descentralização das tarefas, especialmente os serviços de retaguarda; decisão gerencial sobre devolução de cheques e a utilização das Centrais de Atendimento em baixa escala;
3. *emprego da tecnologia* – as críticas à utilização de novas tecnologias residem principalmente na análise de crédito, que havendo etapas automatizadas, levaria a ganhos de produtividade;
4. *utilização da capacidade* – a este fator é atribuído menor peso na soma dos fatores relativos ao ganho de produtividade. Há, no Brasil, constantes deslocamentos de funcionários em dias de maior movimentação, o que resulta,

na média, uma utilização da capacidade próxima aos países que detêm a melhor prática no setor;

5. o quinto item refere-se à *escala* que é analisada sob dois aspectos: o número de agências por banco e o de clientes por agência. Sobre o primeiro ponto, aponta-se que há no Brasil uma média de 108 agências por banco enquanto nos EUA apenas 3. O segundo ponto refere-se ao número de clientes, que não chega a se configurar como um problema para os bancos brasileiros se comparado aos dos demais países. Isto se dá em razão do alto número de transações realizadas por agência, aspecto diretamente relacionado com o já mencionado *mix* de pagamentos diretos aos caixas, que leva a manter, ainda, uma infra-estrutura capaz de processar o montante de documentos recebidos;
6. *formação dos trabalhadores* – o relatório aponta que este definitivamente não é um problema para os bancos brasileiros, dada a alta escolaridade dos bancários, cerca de 12,2 anos nos bancos estatais e 11 nos privados.

Para além desse conjunto de fatores arrolados no relatório McKinsey, outros relativos à população brasileira devem ser considerados como impeditivos à implantação de alguns mecanismos que certamente estimulariam a produtividade no setor. A má distribuição de renda no país, por exemplo, resulta em um acesso limitado às contas bancárias, ou seja, apenas ¼ da população brasileira possui conta corrente nos bancos e 44% em poupança²⁸. Os relatos obtidos nesse estudo indicam que há resistência por parte dos clientes em relação ao uso das

²⁸ Segundo o Censo Demográfico de 1991, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a população brasileira era de 146.917.459 e projetados para o ano 2.000, cerca de 200 milhões de pessoas.

inovações tecnológicas. Notadamente, pessoas de baixa escolaridade e idosos, em geral beneficiários do sistema previdenciário, não fazem uso das máquinas de auto-atendimento nem tampouco das Centrais de Atendimento.

Tabela 5
Número de Contas Correntes no Brasil

Contas	Quantidade (em milhões)
Correntes	
Pessoas Físicas	35,6
Pessoas Jurídicas	4,3
Total	39,9
Poupança	
Pessoas Físicas	65,5
Pessoas Jurídicas	1,9
Total	67,4

Fonte: Balanço Social, Febraban, 1996.

No aspecto que importa diretamente a este estudo, o relatório aponta que os bancos que implantaram as Centrais de Atendimento nos EUA obtiveram um tempo de resposta ao cliente três vezes inferior ao praticado nas agências.

Se na década de 90, houve crescimento do setor de serviços, concomitantemente ocorreu a expansão de formas mais flexíveis nas relações de trabalho.

No caso dos bancos, a precarização do trabalho não é formalmente observada. O que, em última instância, não significa que este subsetor da economia não esteja adotando práticas que indiretamente levam à precarização e à formas mais flexíveis de trabalho. Esta afirmação pode ser constatada, por exemplo, na externalização dos serviços de compensação de cheques, onde ex-bancários são contratados pelas empresas terceirizadas, que a despeito de continuarem realizando

serviços bancários, deixam de integrar a categoria bancária, perdendo conseqüentemente os direitos adquiridos ao longo de uma trajetória de conquistas salariais e sociais.

Há, porém, um conjunto de práticas que se por um lado não se configuram como precarização do trabalho, por outro indicam a intensificação do trabalho apoiado na racionalização do trabalho e na telemática. O estudo de produtividade, aqui apresentado, indica que no Brasil ainda há muito a se alcançar em termos de ganho de produtividade, o que indubitavelmente resulta em eliminação de postos de trabalho e aumento do desemprego.

Desta forma, destaca-se neste estudo a não aplicação dos lucros na geração de empregos e sim em formas de aumentar a produtividade e a racionalização do trabalho.

2 As Centrais de Atendimento

"... enquanto um vendedor de campo faz cinco, seis ou sete contatos um operador de Telemarketing, a máquina de Telemarketing faz setenta, oitenta ou noventa"

Presidente da Associação Brasileira de Telemarketing

Maquinaria e desemprego

A consciência dos efeitos da maquinaria na sociedade capitalista já era citada por Aristóteles, pensador da antiguidade. Marx²⁹ cita seu pronunciamento acerca dos danos causados pelas lançadeiras, que substituiriam mestres e escravos. Marx, ele próprio, também alertou sobre a geração de uma população excedente em decorrência do avanço da maquinaria, submetida às leis do capital; ou seja, o seu uso como objetivo de aumento da produtividade, medida pela capacidade de substituição da força de trabalho humano. Para o autor, o intuito do capital ao empregar a maquinaria: *"é meio para produzir mais valia"*³⁰.

²⁹ MARX, K. *O capital*. Livro 1, v. 1. *"Se as ferramentas atendendo às nossas ordens e aos nossos desejos pudessem executar as tarefas para que foram feitas, como os engenhos de Dédalo que se movimentavam por si mesmos, ou as trípodes de Vulcano, que se punham a executar espontaneamente seu trabalho sagrado, se as lançadeiras do tecelão tecessem sozinhas, o mestre de ofício não precisaria de auxiliares, nem os senhores de escravo"*. BIESE, F. *Die Philosophie des Aristoteles*, Berlim, 1842, p. 465.

³⁰ *Id. Ibid.*, p. 424. (grifo nosso).

O aumento da produtividade é conceito subjacente à utilização da maquinaria e visto que a produtividade é “determinada pelas mais diversas circunstâncias, entre elas a destreza média dos trabalhadores, o grau de desenvolvimento da ciência e sua aplicação tecnológica, a organização social do processo de produção, o volume e a eficácia dos meios de produção e as condições naturais”³¹.

Na concepção marxista, a maquinaria não é um mal em si mesma, mas a forma como é empregada configura-se na ferramenta mais poderosa para aumentar os patamares de produtividade, uma vez que produz mais-valia relativa, depreciando a força de trabalho, barateando as mercadorias e potencializando o trabalho empregado.

Observações dessa natureza, que datam do século passado, fazem com que interpretações ora realizadas acerca da automação, do desemprego, da racionalização do trabalho tornem-se um mero reescrever da história. Muda-se a base técnica, passa-se do vapor à eletricidade, à microeletrônica; porém os efeitos sobre os trabalhadores continuam perversos.

Maquinaria, tecnologia, telemática

Cabe aqui arrolar os diversos conceitos e as derivações, muitas vezes utilizadas de forma equivocada, do termo **tecnologia**. Segundo Corrêa, “tecnologia pode ser definida, genericamente, como um conjunto organizado de conhecimentos e informações, provenientes de fontes diversas, como descobertas científicas e invenções, obtidas através de diferentes métodos utilizados na produção de bens e serviços.

³¹ *Id. Ibid.*, p. 468.

Na sociedade capitalista, tecnologia caracteriza-se por ser um tipo específico de conhecimento, com propriedades que o tornam apto a, uma vez aplicado ao capital, imprimir determinado ritmo a sua valorização”³².

A **automação** caracteriza-se por qualquer instrumento que não necessite da intermediação humana. Salerno a classifica em fixa e flexível, ponderando que a *fixa* possui uma “base técnica predominantemente mecânica e eletromecânica e a mudança da seqüência, implica alteração física no equipamento, demorada e de alto custo”³³. Já na automação *flexível*, as operações são mais simplificadas e baseiam-se fundamentalmente na microeletrônica, “a seqüência de operações pode ser mudada via programa de computador que controla o movimento ou as funções do meio de trabalho”.

A **informática** insere-se nesse conjunto de conceitos, como a “disciplina que se ocupa do tratamento automático dos dados”³⁴, possibilitando a “representação do real”. É importante ressaltar que essa característica da informática importa sobremaneira ao objeto desta pesquisa, pois nela reside a máxima da racionalização do trabalho nas Centrais de Atendimento. Além disso, a associação da informática às telecomunicações resulta na telemática, que viabiliza a organização do trabalho à distância.

³² CORRÊA, M. B. In: CATTANI, A.D.(org.) *Trabalho e tecnologia*. Rio de Janeiro : Vozes. 1997.

³³ SALERNO, M. S. Reestruturação industrial e novos padrões de produção. In: *São Paulo em perspectiva*. São Paulo : Fundação SEADE, v. 6, n. 3, 1992.

³⁴ *Id. Ibid*, p. 102.

O que são as centrais de atendimento

As Centrais de Atendimento foram criadas de forma a realizar uma série de serviços anteriormente praticados no interior das agências bancárias. Elas concretizam a racionalização do trabalho, na medida em que uma única unidade de trabalho atende a totalidade da rede de agências do banco em todo o território nacional.

“(...) se eu tiver 50.000 clientes cadastrados (na Central) eu vou atender mais ou menos 10% desse valor, e em uma agência daria para atender no máximo 6.000 clientes nesse mesmo espaço físico.”. (Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/96)

A tabela 6 sintetiza o grau de racionalização tecnológica expresso através do potencial de atendimento existente nas Centrais, envolvendo uma quantidade de trabalhadores bastante reduzida quando comparada à estrutura funcional de uma agência.

Enquanto uma agência com a mesma instalação física e estrutura de pessoal consegue atender 6.000 clientes, nas Centrais esta capacidade é multiplicada **dez vezes**.

Tabela 6
Distribuição de Trabalhadores

	Nº Clientes	Nº Operadoras	Nº Supervisores	Nº Coordenadores
Central	60.000	40	4	2
Agência	6.000	40	4	2

Fonte: Banco Estatal/1996

Notas: (1) Elaboração a partir de entrevistas realizadas com a gerência da Central de Atendimento do Banco Estatal; (2) Comparação realizada a partir de um espaço físico de 300 m².

Tabela 7
Número Médio de Ligações/Operador

Ligações/ Mês	Ligações/ Operador	Ligações/Hora/O perador	Tempo Médio
320.000	8.000	53	0,88s

Fonte: Banco Estatal, 1996.

Nota: Elaboração a partir de entrevistas realizadas com a
gerência da Central de Atendimento do Banco Estatal

Conforme o que já foi visto, as instituições bancárias, através de instrumentos de racionalização do trabalho, vêm alcançando altos índices de produtividade e, conseqüentemente, de lucratividade. Para isso, impõem um ritmo de trabalho intenso nas Centrais de Atendimento que gera exaustão nas operadoras de *telemarketing*. Preocupado com a queda de produtividade após determinado período de atendimentos, o maior banco privado nacional criou uma “sala de descompressão” a partir da constatação do desgaste mental de seus 317 funcionários, que atendem 30 mil ligações por dia e movimentam R\$ 60 milhões por mês. Esse espaço projetado por psicólogos foi totalmente decorado de forma que os funcionários sintam-se confortáveis e relaxados. Faz parte da ambientação da “sala” chás calmantes, divãs e livros de arte para que seja possível um breve relaxamento, garantindo a volta ao trabalho no mesmo padrão de intensidade.

Conforme Heloani, “uma das variações mais curiosas que o taylorismo recebeu foi a criação do Departamento de Beleza do Trabalho, o qual recuperava a proposta de higienização do espaço: maior eficiência na iluminação e ventilação, melhoria nas condições sanitárias e embelezamento geral do espaço fabril. O escopo de tal procedimento nos parece bem claro: difundir mecanismos docilizadores na percepção do

trabalhador. Ou melhor: objetivava o aumento da produtividade em retribuição aos ‘benefícios’ recebidos”³⁵.

Isso tudo estabelece relação com o *dopolavoro*, da Itália, onde o Departamento de Embelezamento do Trabalho assume posição de destaque nacional ao enfatizar os ganhos de produtividade a partir da melhoria nas condições de trabalho e, principalmente, na docilização dos trabalhadores, que, conforme Heloani, “escamoteavam o conflito capital-trabalho”³⁶.

Denota-se a partir destas práticas, a preocupação exclusiva com o capital, não importando o grau de tensão a que as operadoras são submetidas e os efeitos em sua saúde física e mental. Lança-se mão de artifícios que procuram retardar de certa forma as evidências e as seqüelas que a intensificação do trabalho provoca nestas trabalhadoras.

As formas de atendimento nas Centrais o “atendimento eletrônico”

Um conjunto de serviços, tais como solicitação de talão de cheques, extratos de conta corrente, poupança e outros investimentos, consulta a saldos, pequenas aplicações, transferência inter-contas, etc., sofreu um processo de eletronização.

De acordo com Salerno, a eletronização dos produtos vem se fazendo presente, rapidamente, no cotidiano, e tal familiaridade nos é, hoje, involuntária. “São relógios digitais, trenas, eletrônica embarcada nos automóveis, aviões e navios,

³⁵ HELOANI, J. R. *Organização do trabalho e administração: uma visão interdisciplinar*. São Paulo : Cortez, 1994.

³⁶ *Id. ibid.*, p. 58.

brinquedos, aparelhos de som e vídeo, terminais do sistema financeiro, eletrodomésticos, bombas em postos de gasolina, numa lista infindável”³⁷.

Tal processo de eletrônica, nas Centrais, significa que os serviços são executados sem a intermediação de um trabalhador, pela utilização do URA (Unidade de Resposta Audível), o *talker*³⁸. Todos os procedimentos passíveis de serem submetidos à lógica binária passaram a ser realizados por esse equipamento, que “atende” a todas as ligações da Central, fazendo uma apresentação dos serviços através de um “menu eletrônico”, sem a necessidade da intervenção do operador.

“(...) quando o cliente liga, ele é atendido pelo URA (Unidade de Resposta Audível), que identifica o banco e apresenta o menu de opções ao cliente, onde ele pode solicitar talão, extratos, fax, saldo. Neste caso ele é atendido eletronicamente. Se ele tiver algum problema, aí, então, ele é direcionado para o atendimento humano, onde tem a interação com o operador”.
(Gerente – Banco Estrangeiro, 25/9/96)

Esse equipamento tem a capacidade de acessar todas as contas bancárias. Ao ser acessado solicita ao cliente a digitação do número da conta e da senha para sua posterior identificação.

“Banco X. Bom dia! Digite o número de sua conta corrente. Disque sua senha”. (voz digitalizada,

³⁷ SALERNO, M. S. *Op. Cit.*

³⁸ Expressão proveniente do idioma inglês, traduzida segundo o Dicionário Webster como “falador”, “conversador”.

invariavelmente feminina, utilizada para a recepção de chamadas às Centrais)

A partir desse procedimento um “menu eletrônico” de serviços é oferecido ao cliente a fim de prosseguir o auto-atendimento via telefone:

“Disque 2 para saldos, 3 para fax, 4 para talões de cheques, disque 5 para investimentos, fundos e outras aplicações, ou disque 9 para acessar a Central de Atendimento”. (idem).

Cada uma dessas opções desdobra-se em várias outras, otimizando, assim, o atendimento eletrônico e evitando, ao máximo, a concretização do atendimento humano. Supondo que a opção do cliente tenha sido a requisição de talões de cheques, as instruções prosseguem:

“Digite o número de talões desejados. O talão será entregue no endereço cadastrado. Disque 4 para confirmar ou 5 para cancelar. Anote o número seqüencial único para o desbloqueio do talão. Se desejar outros serviços, disque 9”. (idem).

Vale lembrar que esses serviços que funcionam 24 horas por dia, superam a normatização do Banco Central quanto ao atendimento bancário, a qual estabelece horários rígidos de abertura e fechamento das agências. Potencializa-se, assim, a oferta de serviços, anteriormente realizados nas agências bancárias em horários predeterminados.

Cabe ponderar, ainda, o poder de racionalização do trabalho incorporado à eletrônica, principalmente no que diz respeito ao número de postos de trabalho que ela permite eliminar, tanto nas agências, quanto nas Centrais.

Conforme foi apontado por um analista de sistemas do Banco Estatal, a informática possui um caráter autofágico, viabilizando a eliminação de funções dentro do próprio quadro de especializações da área. Observa-se o mesmo movimento nas Centrais: o *talker* realiza, no interior da Central, os serviços que rapidamente vão sendo incorporados ao menu eletrônico, sem a intermediação humana, provocando a supressão de funções anteriormente alocadas nas agências bancárias.

Tanto é que são produzidos ininterruptamente estudos acerca da ampliação e da adequação dos referidos menus eletrônicos, a fim de que possam oferecer uma maior amplitude de serviços – o que indica uma tendência à eliminação de trabalhadores, face à otimização dos equipamentos eletrônicos.

Um exemplo desse tipo de estudo pode ser observado na Tabela 8, que se refere à sistematização dos resultados obtidos nas constantes avaliações do grau de satisfação dos clientes e das formas de aumento da produtividade. Valendo-se desses dados, as ações da Central de Atendimento são redirecionadas no sentido de ampliar as opções de serviços do menu eletrônico, reduzindo, assim, as atividades do operador.

Tabela 8
Indicadores de Produtividade (%)

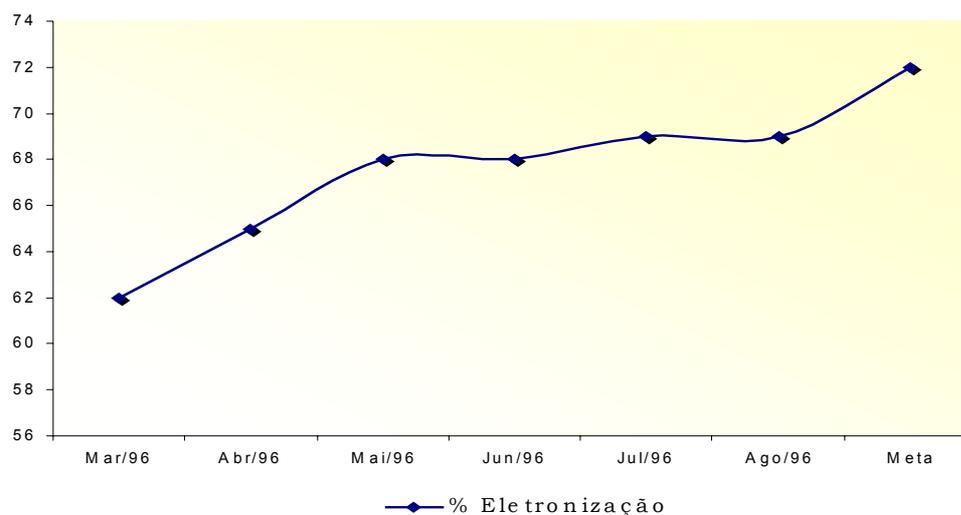
Indicadores	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Meta
Duração das ligações em até 30 segundos	96,40	83,80	85,50	79,90	81,90	80,10	90
Solicitações solucionadas no mesmo dia	91,60	89,46	87,67	86,12	94,15	85,51	90
Reclamações %	0,59	0,55	1,34	1,25	1,23	1,52	< 3
Eletronização	62	65	68	68	69	69	72
Clientes satisfeitos	92,40	92,20	93,24	*	*	89,20	97

Fonte: Documentos institucionais. Banco Estrangeiro, 1996.

* Avaliações não coletadas

Da análise da tabela, constata-se que as metas estabelecidas apontam 72% como índice desejável de eletronização, o que concretiza efetivamente a projeção da eliminação de postos de trabalho das operadoras.

Gráfico 3
Evolução e Meta de Eletronização



Fonte : Documentos institucionais. Banco Estrangeiro,1996.

Nesse aspecto, o depoimento obtido na área gerencial é bastante elucidativo:

*“A idéia é conseguir direcionar o máximo possível de trivial para o atendimento eletrônico e preservar o atendimento pessoal para aquilo que é mais complexo. O que eu quero que caia no atendimento pessoal é apenas problemas, aconselhamentos comerciais, coisas que dependem de uma interatividade com o operador; todo o resto, talão, extrato, saldo, serviços que não dependem do operador, tudo o que não depende de uma negociação, fica no eletrônico (...) **tudo que é padronizável eu gostaria de direcionar ao eletrônico**”.* (Gerente Central de Atendimento – Banco Estrangeiro, 25/9/96; grifo nosso).

A relevância do sistema *talker* é compreendida e destacada pelos bancos, como salienta o gerente de uma das Centrais pesquisadas.

*“Quanto mais o cliente utiliza o eletrônico é equipamento que precisa e **menos gente**. A tendência é que se faça mais com menos, então **quanto mais eu ganho em produtividade no eletrônico menos gente eu preciso crescer**. Como o atendimento telefônico é exponencial, eu tenho que crescer muito a questão eletrônica porque eu cresço atendimento infinitamente.* (Gerente Central de Atendimento – Banco Estrangeiro, 25/9/96, grifo nosso).

Assim, são de importância fundamental a concepção e o desenvolvimento do *software*, bem como o aumento do índice de representação do real, alcançado pela eletrônica. O sistema faz uso de um conjunto de elementos que baseia-se, fundamentalmente, na “apreensão do saber” das operadoras, o que se dá quer através das gravações ou das ligações, quer das observações ou sugestões periodicamente promovidas pelos

grupos de qualidade, ou, ainda, do sistema de avaliação de desempenho.

“(...) desenvolver software é muito difícil, é complicado, é uma tarefa complexa principalmente porque você tenta executar tarefas do mundo real dentro de um sistema. Você tem que colocar duas pessoas totalmente diferentes uma tentando resolver o problema da outra e a outra tem que passar o problema para a outra entender e seria interessante que a pessoa que é da área-fim, onde a solução deve ser implantada, soubesse como a outra vai implementar, desenvolver para poder auxiliar, mas é muito difícil. (Analista de Sistemas – Empresa Terceirizada de Serviços, 8/5/97).

Essa constatação se identifica com a de Coriat³⁹, para quem “atacar o saber complexo” dos profissionais qualificados diminui os poderes sobre a produção e aumenta a intensidade do trabalho. De onde se conclui que “é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo”.

O “atendimento humano”

A partir do “atendimento humano”⁴⁰ configura-se o chamado *telemarketing* “receptivo” e “ativo”.

O “receptivo” caracteriza-se pela recepção das ligações, que não foram solucionadas no atendimento eletrônico, e pelo encaminhamento de soluções aos clientes.

³⁹ CORIAT, B. *O pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro : Editora UFRJ/Revan, 1992, p. 53.

⁴⁰ O termo “atendimento humano” é, apesar de estranho à natureza do trabalho, utilizado nas Centrais a fim de estabelecer um contraponto com o atendimento eletrônico. Na opinião dos gerentes entrevistados, a opção pelo termo visa diferenciar esse tipo de atendimento daquele realizado nas agências.

Na passagem do atendimento “eletrônico” para o “humano”, a tela exibida no monitor de vídeo, contendo todos os dados do cliente, já é disponibilizada à operadora. Esse procedimento permite recepcioná-lo pelo nome, na tentativa de minimizar as desvantagens do relacionamento à distância, invariavelmente impressionando positivamente o usuário.

“(...) quando eu atendo e falo o nome do cliente, ele fica impressionado... é como se eu estivesse atendendo pessoalmente um cliente antigo.”

(Operadora de *telemarketing* – Banco Estatal, 22/8/96).

Ainda na etapa de transferência das chamadas telefônicas às operadoras, há um aparelho de distribuição automática de ligações (DAC) que faz uma seleção das funcionárias que estão há mais tempo ociosas, colocando-as sistematicamente em ação. Esse equipamento permite, além do aumento da produtividade, impedir que haja a escolha, por parte do cliente, de uma determinada funcionária. Tal conduta fundamenta-se em diferenciar o atendimento à distância em relação ao pessoal e visa distanciar a operadora do cliente, de forma polida, tendo em vista o ganho de produtividade. Os bancos, como outros estabelecimentos, também são alvos de pessoas solitárias que procuram formas de comunicação em suas atividades cotidianas. Observou-se na Central do Banco Estatal que, nesses casos, as operadoras são instruídas a transferirem as ligações para o que foi denominado CVV (em alusão ao Centro de Valorização da Vida), onde uma operadora específica recebe a ligação, para que as demais prossigam no

atendimento, o que corrobora a tese de que as pessoas preferem ser atendidas por outras pessoas e não por máquinas.

Apreende-se nas entrevistas com os gerentes a idéia de que o *telemarketing* receptivo exerce também a função de “termômetro” do banco, captando aspectos positivos e negativos, tanto no âmbito mais geral da instituição como no mais particular, quando se focaliza uma determinada agência. Criando, a partir daí, inclusive, um departamento específico para analisar tais informações e buscar soluções de melhoria na qualidade do atendimento pessoal e à distância. Tal fato caracteriza-se como mais um aspecto da racionalização do trabalho, que, extrapolando os limites das Centrais de Atendimento, acaba interferindo também nas próprias agências bancárias.

“Existe um comitê de análise crítica que capta reclamações de clientes, porque a CA não tem uma postura só reativa, a gente é também termômetro. Então, nesse comitê, todos os gerentes da área se reúnem e discutem quais seriam as alternativas para resolver o problema, faz interface com as áreas envolvidas e tenta propor ações de melhoria. É por onde o sistema se retroalimenta e onde ele tem melhoria contínua.” (Gerente Central de Atendimento – Banco Estrangeiro, 25/9/96)

E, no caso do Banco Estatal:

“O cliente liga para reclamar, para xingar, esse pessoal que atende o SACs (Serviço de Atendimento ao Cliente) é o que a gente chama dos ‘heróis do receptivo’. É onde o cliente liga para pedir informações. Nós fazemos uma tabulação do conteúdo. O sistema já faz tudo, ele já cadastra as regionais, o tipo de ligação, a natureza das

ocorrências. O SACs é tido nas instituições financeiras como uma fonte de pesquisa gratuita, porque os livros de qualidade dizem o seguinte: quando o cliente liga reclamando de alguma coisa e ele quer que você corrija alguma coisa; é porque ele quer continuar sendo fiel, porque o dia que ele resolver ir embora ele não vai ligar dizendo por que ele está indo. E isso você só percebe depois de três meses, onde os relatórios irão apontar os clientes que não estão mais movimentando as contas. E para recuperar esse cliente é dez vezes mais caro". (Gerente Central de Atendimento – Banco Estatal, 22/8/96)

A otimização da utilização das Centrais

Todos os gerentes de agências são instruídos a maximizarem a utilização da Central para que haja, segundo a visão dos bancos, uma melhor divisão do trabalho entre os diversos departamentos. Isso quer dizer que a agência, ao eliminar determinados trabalhos, pode vir a desempenhar melhor o seu papel de “ponto de venda”. Portanto, quanto mais a agência direciona seus clientes à Central, mais alta será sua pontuação. Sob esse ponto de vista, a pressão sobre os gerentes é grande, tanto pelo aumento da produtividade, expressa em volume de negócios, quanto pelo custo da Central, que é repassado às agências.

“No treinamento do pessoal de linha de frente da rede de agências, eles são levados a concentrar o cliente para a CA. Eu digo isso porque teve uma agência que abriu agora e é uma das agências número 1, do ponto de vista de utilização da CA. Porque ela abriu do zero, os gerentes que foram para lá foram treinados, e já

tinham a metodologia da CA. Então eles não têm nenhum talão pedido via CA, o índice de eletronização é perto de 80% e nós atendemos cerca de 70% dos clientes da agência, praticamente a totalidade da agência, então a agência virou ‘ponto de venda’.”

*“A postura do gerente é importantíssima. E isso o avalia positivamente. Eu nunca concorro com a agência, ou seja, tudo o que entra de recurso de produto que eu vendo, o benefício vai para a agência. **Eu sou uma extensão telefônica da agência**”.*(Gerente Central de Atendimento – Banco Estrangeiro, 25/9/96; grifo nosso)

O *telemarketing* receptivo atua, ainda, em uma área considerada pelos bancos como qualitativa, realizando pesquisas que visam mensurar e avaliar o 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.

Telemarketing ativo, sinônimo de vendas

Há também nas Centrais outro tipo de serviço: o *telemarketing* “ativo”, com forte apelo quantitativo, o qual pauta suas ações em campanhas e metas definidas, de acordo com as políticas mais gerais do banco. *Telemarketing* ativo é, para os bancos, sinônimo de vendas e novos negócios.

“O telemarketing ativo realiza contatos com clientes ou prospects para aberturas de contas, no sentido de

oferecer produtos e atuando como um prestador de serviços interno do banco, na medida em que efetua a cobrança dos inadimplentes do cartão de crédito.”
(Gerente Central de Atendimento – Banco Estrangeiro, 25/9/96)

No que diz respeito à redução de postos de trabalho, há ainda outro aspecto a ser ponderado. Se, como foi visto, há, por um lado, a preocupação constante das instituições bancárias em ampliar o atendimento eletronicado no *telemarketing* receptivo, a fim de restringir o número de trabalhadoras no segmento, por outro, o *telemarketing* ativo, por possuir uma função eminentemente de vendas de produtos e de estabelecimento de novos contatos, pode ser facilmente terceirizado. A terceirização significa, em outras palavras, que a supressão de postos de trabalho na categoria bancária leva a uma precarização das relações de trabalho, porque, apesar dos profissionais terceirizados realizarem trabalho bancário, eles não vão pertencer à categoria profissional correspondente – que obteve, ao longo de sua trajetória, importantes conquistas salariais e sociais. E, portanto, não são regidos pelo mesmo contrato de trabalho dos bancários. Isso significa, em última instância, a prática de pisos salariais inferiores, ausência de benefícios tais como o anuênio, quinquênio, auxílio-creche, entre outros.

“(...) o que o empresário precisa ter na cabeça é que essa ferramenta é muito ágil, é muito veloz. Eu sempre comparo a uma corrida de patinete contra Fórmula 1, porque o vendedor no campo visita o cliente, faz um contato, conversa, fala sobre o tempo, sobre o futebol etc., pega algum problema que tem lá, alguma dificuldade, alguma informação, volta na empresa, tem

*tempo para trabalhar esse negócio todo e dois dias depois ele volta ao cliente e dá uma satisfação e o cliente acha que ele está sendo maravilhosamente atendido. No Telemarketing não existe isso porque o número de contatos que ele vai fazer com o mercado dele é o **número substancialmente superior àquele que se faz pessoalmente**, então enquanto um vendedor de campo faz **cinco, seis ou sete contatos um operador de Telemarketing, a máquina de Telemarketing faz setenta, oitenta ou noventa**". (Presidente da Associação Brasileira de Telemarketing, 31/7/98; grifo nosso)*

A prática da terceirização

Os bancos, assim como outros segmentos da economia, têm comumente justificado a prática da terceirização em razão de concentrar esforços na essência do seu trabalho, a chamada *focalização* (Dieese; Rodrigues). Isto significa que importa aos bancos "concentrar as atividades naquilo que é o 'segredo', o negócio da empresa"⁴¹ e, portanto, externalizando serviços que não estejam diretamente relacionados ao "foco" do serviço principal da empresa.

Na compreensão dos trabalhadores representados pelo Dieese, a terceirização caracteriza-se:

"(...) quando uma determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para uma outra empresa, então chamada de 'terceira'"⁴².

⁴¹ RODRIGUES, A . Op. cit., p. 77.

⁴² Dieese. "Os trabalhadores frente à terceirização". *Pesquisa DIEESE*, n. 7 , maio, 1993.

A partir de Rodrigues, pode-se classificar a terceirização em dois tipos, quais sejam a *terceirização lícita* que ocorre quando se faz necessária a contratação de um serviço especializado, onde a empresa terceira possui autonomia de decisão. A “terceirização ilícita”, inversa a anterior, é praticada quando há intenção por parte da empresa em eliminar funcionários.

Esta prática pôde ser verificada no banco privado estrangeiro, quando, no momento da pesquisa, a terceirização, analisada preliminar apontava um aumento de custo na ordem de 10%. Porém importava, para o banco, naquela ocasião específica, eliminar pessoas.

"Como a Central de Atendimento é uma área que cresce, os clientes deixam de usar a agência e passam a usar a CA, a gente ainda está em expansão e chega na área de RH e pede mais dez, mais vinte, eles querem arrancar os cabelos porque eles estão em processo de redução e eu tenho que pedir. O raciocínio é de onde eu vou tirar trinta para te dar trinta, uma das alternativas era terceirizar".

"Quando a gente começou a cotar os terceiros, nós descobrimos que terceirizar dentro de casa custa 10% mais caro, porque eu exijo o mesmo nível salarial, os mesmos benefícios, e a empresa vai me cobrar uma taxa de administração, dentro de casa fica mais cara".(Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96)

Há, entre as gerências, um consenso acerca da impossibilidade de adotar práticas terceirizadas no atendimento receptivo, em razão de lidar com dados estritamente sigilosos dos correntistas. Sendo assim, a ampliação da eletrônica desponta como a grande alternativa

na busca contínua da redução de custos, favorecendo a eliminação pura e simples de postos de trabalho. Postos esses que, uma vez recriados nos bancos, não são necessariamente recriados, em idênticas condições, nas empresas terceirizadas.

Sobre a decisão de terceirizar serviços, é importante relatar a experiência vivenciada no momento da coleta de dados da pesquisa, em que, no primeiro contato com a Central do Banco Estrangeiro, a possibilidade de externalizar serviços não fazia parte da estratégia de atuação do banco em um curto espaço de tempo (20 dias), a opção de externalização de serviços passou a ser considerada viável, tendo como princípio a transferência das operadoras à empresa terceirizada. Porém, o que se constatou ao visitar a empresa terceira, foi a não incorporação do quadro de funcionários do banco, em razão do alto custo adicional que representaria, porque os salários dos funcionários dos bancos eram mais elevados do que os praticados pela empresa, além de possuírem benefícios inexistentes para as operadoras de *telemarketing*.

A tabela 9, elaborada pelo Banco Estrangeiro, aponta a redução de custos que a terceirização, “fora de casa”, pode representar, ou seja cerca de 64% ao mês.

Tabela 9
Demonstrativo de Custos sobre Terceirização(R\$)

	Telemkt. Ativo com funcionários próprios	Telemkt. Ativo com funcionários terceirizados	Transferência total da operação para bureaux externo
Implantação de Estrutura	420.370,00/inicial	420.370,00/inicial	0,00
Folha de Pgto.	113.359,00/mês	129.669,65/mês	72.600,00/mês
Observações e Homogeneização	Homogeneização	Homogeneização	Menor custo

Benefícios	da equipe, fácil controle de qualidade e processos, menor custo da folha quando comparado à Terceirização "in-house"	da equipe, fácil controle de qualidade e processos	total, não necessidade de investimento para expansões, custo flexível em função da demanda
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Documentos Institucionais. Banco Estrangeiro. 1996

Nas formas de atendimento em *telemarketing* evidencia-se o uso político de novas tecnologias, que racionaliza serviços e desemprega massivamente. Cabe, aqui, desmistificar o discurso empresarial pautado na geração de empregos que *telemarketing* propicia, importando analisar o tipo de emprego que está sendo criado e quais as condições de trabalho que submetem-se as operadoras.

Não se pode perder de vista o potencial de racionalização previsto em *telemarketing*, que atinge não só os próprios funcionários das Centrais mas surtindo efeitos concretos na eliminação de postos de trabalho nas agências bancárias. Para além do setor bancário, ressalta-se que *telemarketing* e a eletrônica nele presente causam desemprego em outros segmentos da economia, substituindo o atendimento pessoal. Este fato é facilmente verificável em vendas por telefone, nas companhias telefônicas, atendimento de assinaturas de periódicos e programação de televisão a cabo, onde invariavelmente os clientes são "atendidos" pela máquina sendo transferida a uma atendente em casos extremos.

3 Espaço Físico: o retrato da produtividade

“O espaço das disciplinas é sempre, no fundo, celular”

Michel Foucault

O espaço físico aplicado à disciplina

O espaço físico dos locais de trabalho oculta aspectos muitas vezes imperceptíveis a olhares incautos. Na visão foucaultiana, a disciplina antecede a arquitetura e a influencia diretamente. É no espaço físico que se garante a obediência, estuda-se a economia do tempo e dos movimentos e, sobretudo, materializa-se a disposição da hierarquia.

É possível estabelecer uma analogia entre a arquitetura aplicada às Centrais de Atendimento e aquelas descritas por Foucault⁴³ na obra *Vigiar e Punir*. Para ele, a “arte das distribuições” segue quatro regras básicas, que são comparadas nos colégios, conventos, quartéis e oficinas. Em primeiro lugar, o autor aponta a necessidade de se utilizar, muitas vezes, “cercas” – “a especificação de um lugar heterogêneo a todos os outros e fechado em si mesmo⁴⁴”. Em segundo, considera que o “princípio da clausura” não é por si só suficiente nos “aparelhos disciplinares, pois trabalham esse princípio de forma mais flexível e mais fina”. Segundo o autor, o princípio do “quadriculamento”, ou da “localização imediata”,

⁴³ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Petrópolis : Vozes, 1977.

⁴⁴ *Id. Ibid.*, p. 130.

determina que cada indivíduo ocupe um lugar, impedindo a formação de grupos e aumentando o controle sobre eles.

A terceira regra da “arte das distribuições”, a “localização funcional”, irá “codificar um espaço que a arquitetura deixava livre e pronto para vários usos. Lugares determinados se definem para satisfazer não só a necessidade de vigiar, de romper as comunicações perigosas, mas também de criar um espaço útil”⁴⁵. Foucault considera, ainda, que a aplicação dessa regra aos espaços produtivos exige maior elaboração técnica, pois dois aspectos fundamentais devem ser associados: o isolamento e a articulação da produção.

Com relação à última regra, a “disposição em filas”, o autor observa que “as disciplinas criam espaços complexos: ao mesmo tempo arquiteturais, funcionais e hierárquicos. São espaços que realizam a fixação e permitem a circulação; recortam segmentos individuais e estabelecem ligações operatórias; marcam lugares e indicam valores; garantem a obediência dos indivíduos, mas também uma melhor economia do tempo e dos gestos”⁴⁶.

Observando os espaços das Centrais de Atendimento e os das situações analisadas por Foucault, constatam-se similaridades importantes. É o que se discorrerá na descrição dos locais de trabalho e seus preceitos, voltados ao controle do trabalhador e ao aumento da produtividade.

⁴⁵ *Id. Ibid.*, p.131.

⁴⁶ *Id. Ibid.*, p.135.

Discrepâncias entre os espaços interno e externo

Comumente os edifícios bancários, em especial as agências, caracterizam-se pela ostentação, tanto no aspecto físico interno como na fachada dos edifícios, exibindo materiais de acabamento luxuosos. São também, usualmente localizadas nas vias que compõem os principais centros comerciais e financeiros das cidades. Mas como seriam as Centrais que atendem seus clientes à distância, que, em princípio, não precisariam recebê-los pessoalmente?

Kugelmass⁴⁷ aponta vários aspectos positivos no atendimento à distância, especialmente no que se refere ao espaço físico. Cita, por exemplo que as Centrais podem estar localizadas em bairros periféricos, distantes dos grandes centros empresariais, o que acarretaria uma grande economia, seja na construção ou na locação dos locais.

“Embora o centro de trabalho remoto acarrete custos de instalações, ele pode ser financeiramente atraente quando uma organização precisa de espaço novo. As propriedades distantes em geral podem ser adquiridas a preços mais favoráveis porque não sofrem especulação ou altos custos operacionais que afligem as regiões urbanas e suburbanas para a localização de matrizes de corporações”.

Muito distante da idealização de Kugelmass, as Centrais visitadas localizam-se no interior de edifícios destinados aos departamentos administrativos, estando instaladas em regiões não periféricas, o que em última instância pode denunciar a ocupação do espaço pelas Centrais em razão da ociosidade dadas as demissões ocorridas na área administrativa.

A empresa terceirizada situa-se na principal avenida da cidade de São Paulo em termos de concentração de casas bancárias, em razão, principalmente, dessa região ser a pioneira na instalação de fibras ópticas na cidade, as quais imprimem maior velocidade e qualidade na transmissão dos dados. Cabe apontar que essa fase pode ser caracterizada como transitória tanto para os bancos quanto para as empresas terceirizadas, pois, a partir do momento em que haja expansão da rede de fibras ópticas na cidade, o deslocamento para regiões menos valorizadas deve, provavelmente, ser inevitável.

Cartões magnéticos: o start para o controle

A construção do poder disciplinar nas Centrais de Atendimento pode ser observada através do estabelecimento de um conjunto de mecanismos que formam uma “arquitetura do controle”, na qual inserem-se os cartões magnéticos, o *software*, o espaço físico e a telemática.

A utilização de cartões magnéticos nessas unidades, exceto na empresa terceirizada, controla o fluxo de pessoas dentro das instalações da empresa. Esse sistema permite registrar a movimentação das pessoas não só na entrada e saída ao final do expediente, como também a permanência em outros departamentos do banco durante todo o horário de trabalho.

A construção do poder disciplinar descrita por Foucault estabelece estreita relação com as medidas adotadas nas Centrais de Atendimento, exemplificadas pelo “olhar hierárquico, a sanção normatizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame”⁴⁸. Verifica-se que a telemática possibilita a instauração do “olhar hierárquico”, que assume variados contornos na organização do espaço e,

⁴⁷ KUGELMASS, J. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo : Atlas, 1996.

especialmente, do trabalho. Seja no uso dos cartões magnéticos que controla a locomoção nos espaços internos do banco, no *software* que registra todas as interrupções da produção, ou, ainda na gravação de todas as ligações realizadas. A “sanção normatizadora”, por sua vez, é expressa, conforme cita Foucault, em “micropenalidades”: do tempo, tais como atrasos, interrupções das atividades, ausências nos postos de atendimento (todas elas registradas pelo *software*); da atividade, ou seja, não é permitida a falta de atenção nem tampouco manter o local de trabalho em desordem; da maneira de ser, polida, atenciosa. Esse conjunto de fatores são sintetizados em um instrumento específico de controle: o sistema de avaliação, para Foucault, o exame que “combina as técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normatiza”⁴⁹.

Baias: o posto de trabalho nas Centrais⁵⁰

A distribuição espacial das Centrais é bastante similar às plantas dos antigos quartéis franceses, que datam de 1719. Em ambos é possível verificar o controle dos “subordinados” a partir da disposição hierárquica.

“O acampamento é o diagrama de um poder que age pelo efeito de uma visibilidade geral. Durante muito tempo encontraremos no urbanismo, na construção das cidades

⁴⁸ *Id. Ibid.*, p. 153.

⁴⁹ *Id. Ibid.*, p. 164.

⁵⁰ É importante registrar o estranhamento que causa a utilização do substantivo “baia” para denominar o espaço ocupado pelos trabalhadores, pois é utilizado em cavaliariças.

operárias, dos hospitais, dos asilos, das prisões, das casas de educação, esse modelo de acampamento ou pelo menos o princípio que o sustenta: o encaixamento espacial das vigilâncias hierarquizadas”⁵¹.

No espaço físico interno do Banco Estrangeiro verifica-se o princípio da visibilidade geral. A Central possui um *lay-out* bastante específico onde cada sala é subdividida em pequenos compartimentos, que recebem a denominação de “bairas”⁵². Nas “bairas” as operadoras têm em sua frente apenas o computador e o *head-set*⁵³, suas únicas e fundamentais ferramentas de trabalho. As divisórias laterais as impedem de visualizar suas colegas, muito embora todas elas possam ser observadas pelo supervisor.

“O equipamento utilizado é um vídeo de computador, uma tela, um monitor de vídeo, uma linha telefônica e um fone de ouvido – o head-set. Este é o equipamento obrigatório”.
(Gerente Central de Atendimento – Banco Estatal, 22/8/96).

A segmentação em bairas carrega em si um caráter controlador e, ainda em concordância com Foucault, “adestrador”, na medida em que limita o estímulo visual e o auditivo, levando os trabalhadores a uma concentração contínua, contribuindo fortemente para o condicionamento dos procedimentos na organização do trabalho.

Como já foi visto anteriormente, o princípio do “quadriculamento” é aqui facilmente notado.

⁵¹ *Id. Ibid.* p. 154.

⁵² Baia, segundo Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira, é “compartimento ou espaço, ao qual se recolhe o animal, nas cavaliças e estábulos”.

⁵³ Fone de ouvido que permite a liberdade de movimentos facilitando o manuseio do teclado do computador ao mesmo tempo em que usa o telefone.

“Cada indivíduo no seu lugar; e, em cada lugar, um indivíduo. Evitar as distribuições por grupos; decompor as implantações coletivas; analisar as pluralidades confusas, maciças ou fugidias. **O espaço disciplinar tende a se dividir em tantas parcelas quantos corpos ou elementos há a repartir.** É preciso anular os efeitos das repartições indecisas, o desaparecimento descontrolado dos indivíduos, sua circulação difusa, sua coagulação inutilizável e perigosa; tática de antideserção, de antivadiagem, de antiaglomeração. Importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, medir as qualidades ou os méritos. Procedimentos, portanto, para conhecer, dominar e utilizar. A disciplina organiza um espaço analítico”. (FOUCAULT, M., 1977, grifo nosso).

No Banco Estatal, também são praticadas as divisões em “baías”. Com os serviços de telemarketing parcialmente implantados, essa Central encontrava-se em fase de expansão no momento da pesquisa.

Pôde-se constatar que nesse banco o ambiente é aparentemente menos rígido e mais humanizado. O clima é mais descontraído tanto em termos das relações interpessoais, quanto no cumprimento de regras pre-estabelecidas, tais como ingestão de alimentos e bebidas, ou mesmo leitura nos Postos de Atendimento (P.A.s).

A empresa terceirizada, por sua vez, ocupa um conjunto

de salas luxuosamente decoradas com um acervo de pintores brasileiros, incomum em espaços de empresas dessa natureza. Nela, não há divisões por salas, e sim agrupamentos de “baias” que reúnem cerca de 70 operadoras no mesmo espaço, o que torna ainda mais evidente o ritmo de trabalho imposto no *telemarketing*.

Espaço físico: o retrato da produtividade

São promovidos, no Banco Estrangeiro, programas de estímulo à produtividade através da competição entre equipes, enfocando festas ou eventos esportivos, tais como a Copa do Mundo, as Olimpíadas, o Natal, etc. Nestas situações, a decoração das salas faz parte das alegorias a serem “julgadas” ao final do concurso, o que, segundo a gerência, cria um clima mais descontraído e solidário entre os funcionários. É importante notar que ao tornarem a “baia”, um local de trabalho árduo, em algo aparentemente prazeroso, levam, na verdade, à interiorização da competitividade entre os trabalhadores.

Para além disso, especificamente no Banco Estrangeiro, instituiu-se um clima de bom humor constante, mesmo que dissimulado. A prática sugere a existência de uma “teoria do contentamento” em relação aos operadores que parece ser incentivada tanto pelas chefias intermediárias quanto pela geral. Foi possível observar-se, igualmente, o grau de introjeção e “contaminação” desse comportamento, especialmente presentes em entrevista com determinada, operadora candidata ao cargo de supervisora.

Nesse sentido, chama a atenção a relação entre o grau de

intenção desse comportamento diante de um ambiente adverso, onde o contato pessoal não é particularmente privilegiado, e a ascensão profissional. Essa atitude é, largamente perceptível nas chefias e contrasta fortemente com a reação observada nos demais bancários, hierarquicamente em níveis inferiores, que demonstram certo constrangimento e estranhamento em relação à euforia exagerada das chefias⁵⁴, o que indica uma forma de resistência por parte desses trabalhadores.

O espaço físico analisado pela perspectiva da construção do poder disciplinar, encontra em *telemarketing* uma expressão bastante significativa. São nítidas as formas encontradas pelo capital para propiciar o isolamento, a não-comunicação entre as trabalhadoras ao mesmo tempo que permite uma visibilidade geral do local de trabalho, denotando as posições

hierárquicas. A vigilância encontra respaldo no espaço físico e na telemática, por um lado, a distribuição dos corpos de forma a possibilitar o controle e aumentar a produção, por outro, a tecnologia registrando todos os passos e procedimentos dos trabalhadores.

No que se refere às transformações que o sistema bancário ainda está por “aperfeiçoar-se”, cabe apontar que em termos do espaço físico e das condições de trabalho das operadoras de telemarketing, a situação tende a agravar-se. Se nas Centrais dos bancos, a distribuição do espaço já aponta para aspectos de controle, mas também de condições de trabalho pouco favoráveis os trabalhadores, com a intensificação de práticas terceirizadas esta situação ainda se

⁵⁴ Não se extraem, dos conteúdos das entrevistas, inferências sobre a conformidade ou inconformidade em relação aos preceitos subjacentes em uma “teoria do contentamento”, mas, sim, através da observação dos comportamentos durante as entrevistas e visitas.

agrava. Posto que, nas empresas terceirizadas a cautela com o ambiente é ainda menor. Na observação de uma empresa, que denota aspectos pouco comuns em estabelecimentos comerciais dessa natureza, apreende-se que a acústica das salas é ainda menos apropriada em relação à dos bancos, criando um forte ruído de vozes emitidos simultaneamente e o isolamento entre as baias praticamente inexistente. Outros aspectos ergonômicos de ser objeto de estudo, dado que é evidente o desprezo a estas questões.

4 A Organização do Trabalho: racionalização e sofisticação do panoptismo

“A divisão técnica do trabalho progride buscando a fragmentação do trabalho vivo”.

Michel Aglietta⁵⁵

“O efeito mais importante do panoptismo: induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder”.

Michel Foucault⁵⁶

Centrais de atendimento: um novo paradigma de produção?

“Nós não acabamos nunca de acabar com o taylorismo”

Phillipe Zarifian⁵⁷

É senso comum entre empresários, sindicalistas e acadêmicos o reconhecimento das intensas transformações que vêm ocorrendo na organização do trabalho. Conforme Hirata, há correntes do pensamento econômico e sociológico que apontam o “surgimento de um novo paradigma de produção industrial, apresentado como alternativo à produção em massa fordista”⁵⁸. Novos modos de produção, caracteristicamente mais flexíveis, apresentam um rompimento com os preceitos tayloristas baseados na “prescrição de tarefas e num determinado tipo de relacionamento autoritário na empresa”⁵⁹. Resguardadas as devidas diferenças entre a produção industrial e a de serviços, particularmente

⁵⁵ AGLIETTA, Michel. *Regulacion y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 1979.

⁵⁶ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. São Paulo: Vozes, 1977. p. 177.

⁵⁷ ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial. In: *Trabalho, qualificação e formação profissional*. p. 21.

⁵⁸ HIRATA, H. (org.) *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo : EDUSP. 1993.

nas Centrais de Atendimento do sistema bancário, a hipótese que aqui se coloca reside na verificação de práticas tayloristas apoiadas fundamentalmente na telemática, resultando, ao capital, um eficiente exemplo de aumento da produtividade.

Em *telemarketing* são observadas características do sistema taylorista de produção tais como a divisão entre planejamento e execução do trabalho, o controle de tempos e movimentos e a seleção “científica” do trabalhador na busca de maior produtividade e da produção de mais-valia. Uma das conseqüências diretas disso refere-se à **compressão do tempo e do espaço**, os quais tiveram seus conceitos transformados ao longo da transição do fordismo, à acumulação flexível e que vem, segundo Harvey, desequilibrando abruptamente o “poder de classe, bem como sobre a vida social e cultural”⁶⁰.

Este conjunto de transformações no mundo do trabalho traduz-se na intensificação dos processos de trabalho unidos à crescente demanda por inovações no campo dos programas de treinamento, posto que são exigidas novas qualificações, de ordem técnica ou tácita. A afirmação de Harvey pode ser exemplificada pelas vendas realizadas por telefone, que, conforme será visto em capítulo específico, remetem a um “novo comportamento” por parte das operadoras, lançando mão – para o alcance dos objetivos – de técnicas de assertividade e objetividade.

A compressão do tempo e do espaço

"Aos poucos, ou de repente, o mundo se torna grande e pequeno, homogêneo e plural, articulado e multiplicado. Simultaneamente à globalização, dispersam-se os pontos de referência, dando a impressão de que se deslocam, flutuam, perdem."

Octavio Ianni⁶¹

⁵⁹ *Id. Ibid.*, p. 13.

⁶⁰ HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo : Loyola, 1994.

⁶¹ IANNI, O. *A Sociedade global*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1996. p. 89.

A compressão do tempo e do espaço surge nesse contexto como uma característica intrínseca ao trabalho à distância, na medida em que concretiza a diminuição de “barreiras espaciais” ou ainda, conforme Ianni, na “desterritorialização”.

“Alteram-se as noções de tempo e espaço. Quando não é mais nítido o ponto de referência ou o momento preciso, os acontecimentos largam-se por distintos lugares e épocas. Mesclam-se, confundem-se e rearticulam-se povos e culturas, signos e significados, realidades e imaginários. A própria localização evidente, indiscutível, pode tornar-se irrelevante. É como se um novo tecido, outra malha, recobrando e impregnando o mundo alterasse a geografia e a história”⁶².

A transposição desse contexto ao presente estudo aponta para o desemprego e para a precarização do trabalho, presentes de forma singular na redução das barreiras. A possibilidade do atendimento à distância e seu potencial de eletronização reduzem drasticamente os postos de trabalhos tanto os das agências bancárias quanto os efemeramente criados nas Centrais, ou os transfere a empresas terceirizadas.

Para além das fronteiras bancárias, observa-se em outros segmentos profissionais o crescimento dos “imigrantes eletrônicos”, ou seja, trabalhadores de países subdesenvolvidos que vendem sua força de trabalho às empresas internacionais, sem que para isso ocorra a “presença física” nos locais de trabalho. A contratação desses serviços tem se tornado prática comum nos Estados Unidos. Arquitetos chineses realizam projetos encomendados por escritórios norte-americanos, enviando-os através da Internet. Dado que o valor da hora de trabalho é, comparativamente, aos profissionais norte-americanos bastante reduzido, as empresas ampliam suas margens de lucro sem que para isso invistam em equipamentos e instalações e, sobretudo, sem os encargos sociais que o vínculo formal estabeleceria.

“As idéias arquitetônicas são enviadas da matriz, em Sacramento (Califórnia), para os funcionários chineses por computador e fax e, ocasionalmente, por telefone. Seus desenhos digitalizados, mandados de

⁶² *Id. Ibid.*, p. 99.

*volta por modem, são rapidamente modificados na tela do computador para atender às especificações dos Estados Unidos*⁶³.

O mesmo autor cita vários exemplos de práticas dessa natureza, como a experiência da empresa AT&T que estabelece uma “parceria” com jamaicanos, ou ainda um fabricante de *softwares* utilizando mão-de-obra chinesa ambos para serviços

de digitação, o mesmo ocorrendo em países como a Índia, Coréia, México, etc. Grosso modo, em nome da competitividade do mercado, as empresas vêm se valendo da exploração da força de trabalho “*global*” para promover ainda mais a precarização do trabalho em países pobres, apoiando-se, para esse fim, fundamentalmente, nas telecomunicações.

No caso específico das instituições bancárias, há uma intensa propagação da superação de barreiras espaciais, possibilitada pelas Centrais de Atendimento, apresentando as inúmeras vantagens do atendimento à distância na prestação de serviços anteriormente realizados nas agências. Não se trata aqui de negar os benefícios da tecnologia, nem tampouco acreditar que antigas formas de produção fossem marcadas por valores mais humanos. Queremos, sim, chamar a atenção para sua **utilização e suas conseqüências negativas para o conjunto dos trabalhadores**. A perspectiva capitalista inserida nos discursos dos defensores da “revolução da informação” ignora os efeitos nocivos que a utilização de novos recursos vêm trazendo aos trabalhadores e aos seus processos de subjetivação, distanciando-se largamente de um caráter mais libertador para os trabalhadores.

As citações de Kugelmass, autor que compartilha uma visão positiva acerca da Sociedade da Informação, referem-se a essas questões de forma natural, ficando nas entrelinhas a idéia de que o progresso é inevitável. Porém, analisa os impactos que este conjunto de fatores causa no mundo do trabalho.

“Tempo e espaço são as fronteiras da organização moderna. Para um globalista, estas fronteiras são tão óbvias como os diversos fusos horários, os feriados móveis, os horários de trabalho inconsistentes, mercados

⁶³ KUGELMASS, J. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo : Atlas. 1996.

*distantes e tarifas de frete. Na verdade a **semana de 168 horas de trabalho** floresce porque o movimento do Sol e a economia nunca param na economia global. Os sistemas de reservas de passagens e de hotéis, **as operações de telemarketing**, as transferências eletrônicas internacionais de dinheiro, os sistemas de comunicação e controle por satélite, dezenas de milhares de computadores, comunicações, redes elétricas, fábricas operadas por robôs que **funcionam sem tomar conhecimento da rotação da terra**, órgãos governamentais dispersos pelo globo afora, serviços de transmissão de rádio e televisão e mesmo os supermercados trabalham dia e noite, sete dias por semana, 365 dias por ano em todo o mundo".⁶⁴*

Contra-pondo-se a esta visão e estabelecendo um diálogo com Harvey, pode-se apontar como um dos pilares para a sustentação da acumulação flexível, o uso da tecnologia na luta de classes, que através das mudanças imprimidas, finda por assumir papel preponderante na luta de classes e no controle do trabalho.

Os princípios da "administração científica": divisão do trabalho, controle de tempos e movimentos e aumento da produtividade

A discussão sobre a compressão do tempo e do espaço remete a uma associação direta aos princípios de Taylor, neste estudo destacado apenas como "técnica da organização do trabalho". Por consequência, interessa, sobretudo verificar os

mecanismos adotados para a produção da mais-valia associados não só ao controle do trabalhador, como também, à prescrição de normas.

À primeira vista, os postulados de Taylor apresentam uma pretensa simplicidade relacionada a uma pessoa que desde a infância apresentava aspectos obsessivos e metódicos em sua personalidade. Mas, os efeitos dos seus princípios da "administração científica" se fazem presentes mesmo em pleno curso da Terceira Revolução Industrial. Revolução que, segundo

⁶⁴ KUGELMASS, J. *Op. cit.*, p. 24. "Telepower: the emerging global brain". In: *The futurist*. Sept./oct., 1989 (grifo nosso).

Aglietta⁶⁵, se transformou “na resposta capitalista à autonomia relativa que os postos de trabalho ainda podiam permitir aos trabalhadores”.

E, como bem define Heloani: “o ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico. O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade”⁶⁶. Não obstante, está presente um forte aspecto de poder em todo o seu sistema, o qual além do aumento da produtividade, controla sobremaneira todos os atos dos trabalhadores.

Pode-se caracterizar o taylorismo em quatro fundamentos principais. Em primeiro lugar, uma dicotomia no processo de trabalho entre o planejamento e a execução, pois, para Taylor, “os trabalhadores não são pagos para pensar, mas para trabalhar”⁶⁷. Em segundo lugar, o controle dos tempos e movimentos, gerado a partir da observação da realização do trabalho, resultando em novas práticas mais eficazes. Em terceiro lugar, a seleção científica do trabalhador, que procura alcançar a *one best way*, ou seja, a melhor forma de produzir. E, por fim, em quarto lugar, o conceito de tarefa, que, para o autor, constitui-se no elemento mais importante da “administração científica”. Para Taylor, é na tarefa que se determinam o modo de agir e o tempo necessário ou possível de ser despendido em sua execução.

A compreensão do taylorismo provocou inúmeros debates, para os quais contribui Aglietta – que o caracteriza como um “conjunto de relações de produção internas no processo de trabalho que tendem a **acelerar a cadência dos ciclos de movimentos nos postos de trabalho e diminuir o tempo morto da jornada de trabalho**”⁶⁸. Olivier Pastré⁶⁹ complementaria acrescentando, que, no plano *micro-econômico*, uma definição genérica do taylorismo baseia-se em dois pontos: o parcelamento das tarefas e a distinção entre planejamento e execução. Porém, há de se ressaltar que o

⁶⁵ Apud MATTOSO, J. *A Desordem do trabalho*. Scritta : São Paulo, 1995.

⁶⁶ HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração, uma visão multidisciplinar*. São Paulo : Cortez Editora. 1994.

⁶⁷ Apud CATTANI, A. D. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro : Vozes; Porto Alegre : Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1997.

⁶⁸ AGLIETTA, M. *Regulacion y crisis del capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos*. Madri : Siglo Veintiuno, 1979.

taylorismo caracteriza-se por uma técnica de organização do trabalho, assim como por um forte meio de controle e dominação dos trabalhadores. Em consonância com Leite⁷⁰ o taylorismo “emerge como uma resposta do capital à resistência dos trabalhadores, a suas intenções de dominar a produção (ao mesmo tempo, dominar uma prática geradora de novas formas de resistência entre os trabalhadores), a qual buscou instaurar um novo tipo de controle”.

Foucault e Taylor: a crítica e a submissão aos processos produtivos

Os aspectos abordados por Foucault tecem, indiretamente, uma crítica severa aos princípios da “administração científica” elaborados por Taylor, que, como visto, propõem a standardização dos procedimentos e o controle de tempos e movimentos. Esses princípios objetivam reduzir a influência individual do trabalhador nos processos de trabalho, ampliando, assim, o controle do empregador sobre a produção e, conseqüentemente, eliminar o que se denominou “fazer cera”.

Sobre isso, Leite pondera que:

“Centrando o controle sobre o trabalho no controle das decisões que são tomadas no curso da produção, Taylor propôs que a gerência reunisse o conhecimento sobre o trabalho anteriormente possuído pelos trabalhadores e eliminasse toda a atividade de concepção do chão da fábrica, concentrando-a nos escritórios de planejamento, como forma de impedir a prática generalizada dos trabalhadores nas oficinas de conter o ritmo da produção”⁷¹.

A disposição do trabalhador para “fazer cera” é classificada por Taylor em dois tipos: a “indolência natural”, que é inerente ao homem, seguindo o “instinto nativo de fazer o menor esforço”⁷²; e a “indolência sistemática”, considerada como a mais maléfica ao empregador, na medida em que os trabalhadores intencionalmente impõem aos patrões a ignorância sobre as formas de produção.

⁶⁹ PASTRÉ, O. “Attention: un taylorisme peut en cacher un autre”. In: MONTMOLLIN, M., PASTRÉ, O. *Le taylorisme*. Paris : Éditions La Découverte, 1984.

⁷⁰ LEITE, M. *O futuro do trabalho*. São Paulo : Scritta. 1994, p. 59.

⁷¹ *Id. Ibid.*, p. 60.

⁷² TAYLOR, F. W. *Princípios de “administração científica”*. São Paulo : Atlas. 1995, p. 30.

“(...) a ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção”⁷³.

Os aspectos do taylorismo acima relatados são verificados nas Centrais de Atendimento, que apesar de nascerem totalmente apoiadas na telemática ainda fazem uso de práticas dessa natureza. Seu emprego assume dois aspectos de extrema relevância do ponto de vista do capital: a viabilidade da informatização das funções relacionadas ao aumento da produtividade e um maior controle dos trabalhadores. Esse aspecto conflui à análise tecida por Márcia Leite sobre a indústria automobilística, em que destaca que “os novos equipamentos permitem uma certa independência das empresas em relação aos trabalhadores, o que possibilita assegurar ritmos de trabalho mais regulares e a qualidade dos produtos de forma mais efetiva, porque a velocidade e a qualidade do trabalho passam a ser garantidas pelo programa e não mais pela habilidade do trabalhador em manejar a máquina ou pela sua boa vontade no sentido de operá-la no ritmo desejado pela chefia”⁷⁴.

A peça-chave dessa dualidade nas Centrais resume-se ao *software* sua ferramenta axial. É ele o responsável pela organização do trabalho: distribui as chamadas telefônicas aos operadores há mais tempo ociosos, orienta sobre procedimentos, mensura o tempo de duração das ligações, emite relatórios de

produtividade, registra o tempo de permanência e de interrupções nos postos de atendimento e, sobretudo, grava **todos** os atendimentos efetuados.

Imprime, enfim, aos trabalhadores ritmo de trabalho e controle das atividades que assemelham-se aos efeitos do panóptico, que estabelece um “estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder”⁷⁵.

As observações de Foucault sobre o controle da atividade concentram-se em cinco pontos, que guardam em si uma estreita

⁷³ *Id. Ibid.*, p. 30.

⁷⁴ LEITE, M. P. *O futuro do trabalho*. São Paulo : Scritta. 1994.

⁷⁵ *Id. Ibid.* p. 177.

proximidade com a organização do trabalho em *telemarketing*, possibilitada pelo uso do *software*.

O primeiro ponto refere-se ao *horário*. De um lado, prescreve os “ciclos de repetição”, mensurando o tempo despendido nas ligações. Por outro, “controla a qualidade do tempo empregado: controle ininterrupto, pressão dos fiscais, anulação de tudo o que possa perturbar e distrair; trata-se de constituir um tempo integralmente útil”. O que vem ao encontro da afirmação de Aglietta, já mencionada, acerca da capacidade de se eliminar o tempo morto da jornada de trabalho. O segundo ponto, diz respeito à “elaboração temporal do ato” que extrapola os limites da simples regulamentação do tempo, fixando os ritmos coletivos e planejando todos os passos de execução de cada tarefa. É o que se verifica na utilização de técnicas de programação neurolingüística no contato com os clientes, onde se busca atingir um grau de objetividade capaz de regular o tempo despendido em cada ligação. O mesmo ocorre com a aplicação de *scripts* nos contatos estabelecidos.

“O que é definido pela ordenação de 1766 não é um horário – um quadro geral para uma atividade; é mais que um ritmo coletivo e obrigatório, imposto do exterior; é um “programa”; ele realiza a elaboração do próprio ato; controla do interior seu desenrolar e suas fases. (...) O ato é decomposto em seus elementos; é definida a posição do corpo, dos membros, das articulações; para cada movimento é determinada uma direção, uma amplitude, uma duração; é prescrita sua ordem de sucessão. O tempo penetra o corpo, e com ele todos os controles minuciosos do poder”⁷⁶.

O terceiro ponto refere-se à correlação entre *corpo e gesto*, à adequação dos movimentos na busca de maior eficácia na produção. Nas Centrais, compõe um dos aspectos relativos ao corpo e gesto a agilidade exigida na digitação dos dados dos clientes e na busca feita nas telas contendo os *scripts* orientadores. A voz empregada constitui, no entanto, o elemento fundamental no alcance deste objetivo. Ela é tema específico no programa de treinamento de recursos humanos, de forma tal que as operadoras são orientadas a passar uma “impressão pela voz”. As mulheres por sua vez, são privilegiadas, na seleção em detrimento dos homens, por

⁷⁶ *Id. Ibid*, p. 138, grifo nosso.

possuírem, segundo as gerências entrevistadas e pesquisas internas realizadas, uma voz mais audível a do telefone.

O quarto ponto, ainda relacionado ao corpo, diz respeito à *articulação corpo-objeto*, para Foucault, a “codificação instrumental do corpo”, ou seja, a relação estabelecida entre o corpo e o instrumento de trabalho.

E, por fim, o quinto ponto, a *utilização exaustiva* do tempo, onde o princípio básico é o máximo aproveitamento do tempo “o que significa que se deve procurar intensificar o uso do mínimo instante, como se o tempo, em seu próprio fracionamento, fosse inesgotável; ou como se, pelo menos, por uma organização interna cada vez mais detalhada, se pudesse tender para um ponto ideal em que o máximo de rapidez encontra o máximo de eficiência”⁷⁷.

Informatização: produtividade e novas formas de controle do trabalhador

Os objetivos da organização do trabalho confluem sempre para um mesmo fim: o aumento da produtividade, resultado da racionalização permanente do trabalho. Além da organização do espaço físico e do trabalho, uma ferramenta é essencial para a consecução do principal propósito das Centrais de Atendimento: a telemática.

Baethge e Oberbeck⁷⁸ conceituam o processo de racionalização sistêmica “pela utilização de novas técnicas de processamento e utilização de dados e de comunicação baseadas na microeletrônica, capazes de dar nova forma ao fluxo de informações empresariais e as que transcendem a empresa, à comunicação de dados e seu cruzamento, à organização do fluxo de empresa e ao controle de diferentes setores funcionais da empresa numa administração ou numa firma uma única direção”.

A racionalização do trabalho encontra terreno fértil em telemarketing, criando espaços físicos que confinam os trabalhadores em

⁷⁷ *Id. Ibid.*, p. 140.

⁷⁸ *Apud.* SEGNINI, L. R. P. Formas diferenciadas de relações empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil. Cedes. (mimeo).

baias, eliminando postos de trabalho e incorporando enfim a nova versão do panóptico desse trabalho: o *software*.

O panóptico de Bentham, descrito por Foucault, possui uma característica arquitetônica bastante diferenciada do *panóptico eletrônico*. Ambos, porém, guardam entre si semelhança: a intensificação do controle sobre os trabalhadores e a ampliação do poder pelos detentores do capital.

“O panóptico funciona como uma espécie de laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens. (...) O esquema panóptico é um intensificador para qualquer aparelho de poder: assegura sua economia (material, pessoal, temporal); assegura sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos. É uma maneira de obter poder numa quantidade até então sem igual, um grande e novo instrumento de governo”⁷⁹.

O ritmo imposto à produção

A produção em *telemarketing* é exemplo concreto do uso da tecnologia na mensuração da produtividade e na intensificação do controle sobre os trabalhadores.

A “fiscalização eletrônica” está presente desde a movimentação no posto de atendimento até o registro do ritmo de trabalho. Neste serviço, a agilidade física e mental são o grande diferencial no aumento da produtividade, estando o trabalho totalmente organizado para que tal propósito seja plenamente cumprido. O sistema operacional é todo ele concebido para esse fim. Procede-se ao treinamento dos operadores, instruindo-os acerca do tempo médio de cada ligação – e para isso, como será detalhado em item específico, há toda uma conduta de técnicas adotadas no programa para que seja praticada a objetividade no contato.

Toda a movimentação dos operadores é registrada pelo software, que consegue ir além da mera substituição do antigo relógio de ponto. Registram-se, por um lado, as pausas para exercícios: de alongamento,

preventivos de doenças do trabalho como tendinite, compressões nervosas e dores na coluna (são indicados em razão da repetição de movimentos no teclado), e de voz, prescritos por fonoaudiólogos, para a prevenção de problemas de rouquidão provocada pelo cansaço ao falar e até mesmo perda da voz. É importante destacar que a realização dessas práticas consta da avaliação de desempenho dos operadores. Por outro, todas as saídas dos Postos de Atendimento (P.A.s) para refeição, café, etc. são acompanhadas pelo supervisor e registradas pelo *software*, sendo parte integrante dos relatórios que esse instrumental permite emitir.

“Ele (o supervisor) tem uma tela com o controle de todos os operadores. Quando ele entrou, quando ele saiu, se está em café, se está atendendo, se está em almoço”.
(Gerente Central de Atendimento. Banco Estrangeiro, 25/9/96).

É determinado que o tempo médio de uma ligação telefônica, compreendido entre o contato com o cliente até a finalização do atendimento, é de no mínimo 30 segundos e, desejavelmente, não deve ser excedido além de 2 minutos. Apreende-se, através das entrevistas com os gerentes das Centrais, uma forte contradição em relação à duração de cada contato. Embora sejam ressaltadas a importância da qualidade no atendimento ao cliente e a segurança que o cliente deve ter ao receber a informação, o que se verifica é que há uma forte pressão para um atendimento ágil, sendo o próprio *software* o instrumento dessa pressão.

A descrição de um atendimento ilustra a análise.

“O cliente liga, cai a ligação e a gente já nota que a tela muda e um ruído que faz um bip bip no teu ouvido e você sabe que está com cliente. Eu digo : Fulana, boa tarde’; ele vai pedir o que ele quer, como a conta dele já está lá, a gente passa a informação. Porque se ele já digitou os dados dele anteriormente, a conta já vem identificada e nós passamos os dados para ele. É uma coisa bem objetiva, não tem muito relacionamento com o

⁷⁹ FOUCAULT, M. *Op. cit.*, p. 180.

*cliente... às vezes ele quer conversar, mas sempre tentando enxugar a conversa porque a gente tem a estória do **tempo médio**, então não pode delirar na conversa. Coisa de segundos, em trinta segundos você já fez o pedido para ele e desligou". (Operadora de telemarketing. Banco estrangeiro, 23/10/96).*

E a contradição entre o discurso e a prática:

*"A gente controla por tempo de ligação, a gente tenta reduzir o tempo. Nós não estipulamos um tempo para o operador, a gente não fala : "olha se passar de dois minutos fica desesperado, porque se não eu vou aí te pressionar, cortar a tua produtividade". De forma nenhuma, primeiro atende o cliente, ouve e o que você tem que fazer de produtividade é trabalhar a **objetividade** para conduzir a ligação e nunca cortar a ligação. (Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96)*

O sistema contém um conjunto de diferentes formas de controle. Uma delas, um *timer* que é acionado todas as vezes que o atendimento exceder os 2 minutos pre-estabelecidos, limite máximo para cada ligação, emitindo uma luz intermitente no canto da tela.

"(...) quando passar de 2 minutos, no terminal vai ficar piscando uma luz avisando 'tempo excedido'". (Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/96).

A tabela 10 exemplifica a importância aportada no tempo médio das ligações e indica a busca permanente na redução do tempo de atendimento. Segundo palavras do gerente da Central, os períodos em que foram superadas as médias do tempo de atendimento previstas, justificam-se pelas reformulações na organização do trabalho. Porém, verifica-se um movimento constante para recuperação dos patamares anteriores.

Tabela 10
Tempo em segundos por Atendimento (1995/1996)

MÊS	TP* Atendimento	TM** Atendimento
Dezembro	108	83

Janeiro	107	74
Fevereiro	110	79
Março	111	83
Abril	123	96
Maio	121	86
Junho	113	81

Fonte: Documentos Institucionais/Banco Estrangeiro

* Tempo usado para atendimento de ligações com sucesso.

** Tempo usado para atendimento de ligações considerando-se também as ligações perdidas.

Além do *timer*, há um outro mecanismo de controle da produção, ainda que não necessariamente de caráter temporal: a interferência direta do supervisor no atendimento dos operadores, sempre que o tempo ultrapassar os padrões pre-estabelecidos. o que é possibilitado pela existência de outro *software*, disponível para o coordenador, que dá acesso simultâneo a todas as ligações.

“Tem uma pressão no coordenador no seguinte aspecto: o cliente está com o operador, passou de dois minutos, entra e monitora a ligação porque pode ser que ele esteja tendo alguma dificuldade e você auxilia. Então a pressão de tempo é no coordenador porque ele tem a obrigação de entrar e auxiliar o operador”.

“Ele tem uma tela com o controle de todos os operadores (...) quanto tempo está em ligação e quando o tempo passa de dois minutos, ele, teoricamente, tem que entrar e monitorar a ligação e ver se o operador está tendo alguma dificuldade. Caso positivo, ele tem que ir até o operador para auxiliá-lo” (Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96).

Como pôde ser observado ao longo deste item, a pressão sobre os trabalhadores se manifesta de várias maneiras, tendo como ferramenta fundamental a telemática. Outros elementos complementam o conjunto das diferentes formas de controle e pressão. Além da indicação na tela sobre o “tempo excedido”, há ainda, no monitor, uma outra sinalização,

também intermitente, a qual indica a fila de clientes que estão aguardando o atendimento. O que, segundo os próprios entrevistados, é uma sensação similar ao atendimento pessoal do caixa em uma agência, em que haja uma fila enorme e inquieta de clientes a serem atendidos, o que, invariavelmente, gera sofrimento mental e ansiedade.

“Incomoda quando tem muita fila porque é estressante, porque você fica preocupada de que aquilo não está sendo suficiente, o teu grupo de trabalho não está sendo suficiente para a quantidade de clientes e porque muitas vezes aquela fila não acaba. Há vezes que é muito cansativo lidar com a fila, você está lá atendendo, já atendeu 100 ligações e tem mais 50 na fila”. (Operadora de telemarketing. Banco estrangeiro, 23/10/96).

A tabela 11 demonstra o controle da Central quanto à espera de atendimento e os esforços para sua redução. Note-se que, de um modo geral, 8 em cada 10 ligações são respondidas em até 30 segundos, confirmando os depoimentos sobre um forte controle sobre o tempo de atendimento, que resulta conseqüentemente em uma redução do tempo de espera para o atendimento.

Tabela 11
Tempo de espera por atendimento (%)

Tempo de Espera	Mês 1	Mês 2	Mês 3
até 30s	83.90	85.60	80.0
entre 30 e 60 s	10.50	9.80	12.70
entre 60 e 90s	4.20	3.70	5.50
entre 90 e 120 s	1.20	0.80	1.50
entre 120 e 150 s	0.20	0.10	0.30
acima de 150s	0.00	0.00	0.00
Total	100	100	100

Fonte: Documentos Institucionais. Banco Estrangeiro, 1996.

O sentimento de angústia é agravado pelo espírito de equipe incutido nos operadores e alimentado através dos programas de

treinamento e grupos de qualidade, expressos nas metas de produtividade estabelecidas para toda a Central.

“A luz [da fila] incomoda porque a gente sabe que é meta nossa não ter fila, porque aí o cliente não espera para ser atendido. Esta é a meta da Central. Quando tem fila é uma preocupação não só do atendente como do coordenador, como de todo mundo para que aquela fila zere, para que a meta, dentro do possível, fique sempre em condição de não-fila, porque está dentro da meta da gente. (Operadora de telemarketing. Banco estrangeiro, 23/10/96).

Coriat⁸⁰ destaca um controle similar na produção industrial:

“O Andon é uma das ferramentas da administração pelos olhos. É um indicador luminoso que fica suspenso acima da linha. Ele funciona da seguinte maneira: enquanto as coisas estão normais, a luz é verde; quando um operador tem que fazer alguma regulagem na linha e pede ajuda, a luz é laranja; se é preciso parar a linha para resolver um problema, a luz é vermelha. Os trabalhadores são encorajados a não hesitar em parar a linha; é o melhor meio de garantir que tudo será feito para eliminar prontamente as anomalias.”

Guardadas as devidas proporções entre uma linha de montagem e a operacionalização dos serviços de atendimento à distância, conclui-se que cada trabalhador de *telemarketing* possui seu próprio *Andon*, definido como um “controle visual e de incitação ao auto-controle”⁸¹.

Soma-se a esse conjunto de instrumentos de controle, outro aspecto de grande importância: a gravação de todas as ligações efetuadas e recebidas na Central.

São dois os objetivos explícitos no discurso gerencial para tal medida: a “segurança”, quanto à veracidade das operações

⁸⁰ CORIAT. B. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro : Editora da UFRJ/Revan, 1992.

realizadas pelo banco – a gravação desempenha aqui o papel do documento timbrado e assinado, da aplicação realizada, enfim, na Central, a gravação torna-se documento; e o “subsídio a treinamentos” futuros, uma vez que as fitas são ouvidas pela supervisão a fim de reorientar o operador, com o objetivo explícito de ampliar a qualidade no atendimento. No entanto, um terceiro objetivo, não verbalizado, é facilmente identificável: o intenso controle que as gravações representam sobre o trabalho dos operadores.

*“Toda a conversa é gravada e o supervisor e o coordenador ouvem para corrigir algum **procedimento inadequado**, para treinamento; esse é o maior objetivo da gravação e esporadicamente é utilizado para tirar alguma dúvida do cliente, porque sempre há a confirmação da operação: “o senhor confirma a aplicação em depósito a prazo à taxa de tanto”? Então pode acontecer do cliente reclamar dizendo que não pediu resgate, então você tem a gravação.” (Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/97, grifo nosso).*

Observa-se, portanto, neste conjunto de procedimentos que a vigilância apoia-se como relata Foucault⁸² em registros permanentes, a um olhar sem rosto, sempre atentos a toda movimentação nas “bairas”. Ressalte-se aqui o entendimento da disciplina como poder, dotado de normas e tecnologia capazes de darem respostas satisfatórias ao capital.

A organização do trabalho

Como foi visto anteriormente, desde a recepção da chamada telefônica, passando pela distribuição das ligações aos operadores segundo seu tempo de ociosidade, até chegar à atendente, todos esses

⁸¹ *Op. Cit.* p. 72.

⁸² *Op. cit.*, p. 174.

procedimentos estão submetidos a equipamentos eletrônicos e *softwares* desenvolvidos especificamente para tal fim.

Nas centrais instaladas nos bancos não há circulação de papéis, sendo o computador a principal ferramenta de trabalho, nele estando contidas todas as informações necessárias para seu desenvolvimento. Além disso, ele armazena todos os dados cadastrais e bancários dos clientes, e *scripts* orientadores sobre todos os produtos do banco, assim como todos os procedimentos a serem adotados no momento da ligação.

“Nós usamos script, é como se fosse o discurso que eu vou adotar com o cliente, ele contém informações do produto, porque teoricamente seria a leitura de um texto para interpretar alguma coisa e não é essa a idéia. A idéia é que eu dou algumas linhas gerais de informações do produto que o operador vai precisar no contato com o cliente ou de como ele deve proceder.” (Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96).

A orientação dada às operadoras é de aterem-se ao *script* a fim de obterem “contatos de sucesso”, recurso este utilizado não só no que diz respeito ao conteúdo do trabalho, mas que está presente desde a saudação – conforme jargão dos profissionais da área – até a finalização do contato. Ou seja, todas as falas são padronizadas e o não cumprimento desta regra básica do atendimento remoto avalia negativamente os profissionais.

“O script na abertura da conversação e no encerramento. As boas-vindas ao cliente todo mundo fala a mesma coisa. ‘Tele X às suas ordens, em que posso servi-lo?’ após se identificar pelo nome e, no final ‘O Tele X agradece a sua ligação’. (Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/96).

O ato de acionar esses *scripts* faz parte da estratégia de “ganhar produtividade utilizando a objetividade”, possibilitada pelo *software* que apresenta uma tela que relaciona todos os produtos e assuntos possíveis de serem tratados na Central, “abrindo” para cada um desses itens outras telas com um *script* para cada tema.

Há uma preocupação constante por parte das gerências quanto à utilização adequada desse instrumento:

“Uma vez um cliente falou que era para eu não me perder no que eu estava lendo(...)”. (Operadora de Telemarketing. Banco Estatal, 22/8/96)

Há um consenso entre as gerências quanto à naturalidade e à individualidade de cada operador no uso do *script*, sendo que todos são categóricos ao afirmar que se o atendimento soa robotizado é sinal de *script* ruim, mal formulado.

Porém, na visão dos operadores, não há flexibilidade para mudanças no contato com os clientes, e o desfecho é sempre decorar e introjetar o *script*:

“(...) a verdade é que você acaba decorando o script e falando sempre do mesmo jeito.” (Operadora. Empresa Terceirizada, 28/1/97).

A análise realizada por Heloani sobre a linguagem utilizada nas empresas aponta para a substituição de ordens por regras. “Ao promover tal substituição, o capital adota uma visão mais sofisticada dos enunciados de poder. Esse sistema de regras traz implicitamente uma codificação da realidade e um sistema de valores que orientam a percepção dessa mesma realidade. O objetivo desses enunciados consiste na imposição de um quadro de referências que obrigatoriamente seja utilizado pelos indivíduos no interior da empresa e, ao fazê-lo, os trabalhadores reforçam o corpo de representações inerentes ao conjunto de valores e à codificação que impõem à realidade. Em síntese, o sistema de regras se estrutura como uma gramática dirigida para a identificação com os valores da empresa, em particular a subordinação necessária do trabalho ao capital e nesse processo a linguagem desempenha papel essencial”⁸³.

Cabe apontar que observou-se na empresa terceirizada, na época da coleta de dados, a ausência de *scripts* no software. Tal fato levou a uma

⁸³ HELOANI, J. R. *Organização do trabalho e administração: uma visão interdisciplinar*. São Paulo : Cortez. 1994, p. 97.

movimentação das operadoras em torno do supervisor, para construir um “script alternativo” em papel, que reproduzisse minimamente a tela do computador e seus desdobramentos, para principalmente minimizar os efeitos de um programa de treinamento incompleto e que, na prática diária, não atendia os problemas enfrentados com os clientes.

“A gente tinha um script gigante, de mais de dez folhas e tinha que correr. E a pessoa perguntava se eu for para o Exterior qual é o melhor cartão, a gente tinha que correr porque isso tudo a gente não sabia, e quem acabou solucionando as dúvidas foi o nosso supervisor, que montou um novo script que era todo recortado, um papelzinho em cima do outro para facilitar. Por exemplo, se o cliente falasse: ‘eu acho que a anuidade é muito cara’ aí tinha um tópico escrito, levantava o papelzinho e tinha a resposta para aquela situação”. (Operadora. Empresa Terceirizada, 28/1/97).

A despeito de não constituir objeto desta pesquisa, apreendem-se algumas formas de resistência por parte das operadoras a um complexo sistema de controle. Como será detalhado no Capítulo VII, o emprego do script supera a mera leitura do texto, sendo amplamente utilizadas as técnicas de programação neurolingüística para alcançar objetividade e assertividade nos contatos estabelecidos. No entanto, qualificações tácitas tais como ser polido e paciente são exigidas dos trabalhadores. Levando-se em consideração, ainda, o grande volume de ligações realizadas e ou recebidas, enfrentando situações adversas, comuns nas relações humanas, cabe refletir sobre os mecanismos de resistência que acabam por ser incorporados no cotidiano das atendentes. Tais reações podem ser verificadas no depoimento de uma das operadoras entrevistadas:

“O pessoal que saiu falava que estava saindo porque não conseguia ser cara-de-pau, a ponto de discutir, argumentar, levar fora, levar desaforo para casa e ficar numa boa”.

“Por telefone é mais fácil porque a gente não está vendo o cliente, e no caso a gente tem o botão de ‘mudo’. Quando o cliente está enchendo muito, a gente aperta o botão e reclama com o outro: ‘ai que chata! Essa mulher não para de falar! que mulher chata! O que é que eu tenho a ver se ela já recebeu 5 cartões?’”

“Tem gente que fala: ‘se hoje não fosse sexta-feira amanhã eu teria que faltar, porque eu não estou agüentando mais’”. (Operadora. Empresa Terceirizada, 28/1/97).

A prática na empresa terceirizada

A empresa terceirizada em termos dos princípios do trabalho à distância assemelha-se aos bancos. Porém, difere profundamente no que se refere à organização do trabalho.

Diferentemente das Centrais de Atendimento dos bancos onde não há circulação de papel, na empresa terceirizada o mesmo não se verifica. As entrevistas realizadas indicam que a informatização é ainda bastante deficiente, contando apenas com o cadastro eletrônico dos clientes e, invariavelmente, desatualizado. Esse fato propicia o aumento da ansiedade das operadoras em relação à produção, uma vez que “contato sem sucesso” não é computado na produção diária da equipe.

“(...)O nosso problema agora é com o cadastro, o banco manda um cadastro muito antigo e desatualizado. Hoje, por exemplo, eu fiz 115 ligações e ligações efetivas foram 12, efetivas é que eu consegui falar com o cliente”. (Operadora. Empresa Terceirizada, 28/1/97).

É notória nessa empresa a intensificação do trabalho e a desatualização em relação às novas tecnologias adotadas pelos bancos, o que contribui para o aumento da tensão no cumprimento das metas de produção pre-estabelecidas.

Enquanto nos bancos o sistema armazena todos os dados dos clientes, contém *scripts* dos produtos e emite relatórios de produção, na

empresa terceirizada o imprevisto prevalece, fazendo com que os próprios operadores e supervisores “criem” um script orientador, para serem capazes de suprir as lacunas deixadas no treinamento e cumpram as metas de produção estabelecidas. Fatores dessa natureza ofuscam a compreensão, por parte das trabalhadoras, sobre os efeitos da organização do trabalho sobre elas. A solicitação por scripts padronizados, por sistemas mais eficientes traduzem a extrema cobrança por produtividade a que são submetidas, não considerando no entanto o efeito da standardização sobre sua própria individualidade.

“Está todo mundo tendo lucro menos a gente. Por que então eles cobram metas da gente se a gente não está tendo incentivo nenhum? Hoje a nossa gerente pediu para que nós fizéssemos pelo menos três cada um, pediu por favor dizendo que o banco x está cobrando, mas o que a gente ganha com isso? Se nós fizermos 1 ou 10 a gente vai estar ganhando os mesmos R\$ 445,00 brutos. Também, se tivesse essa questão de comissão iria ter competitividade entre os operadores.”
(Operadora. Empresa Terceirizada, 28/1/97).

A análise das diferentes práticas organizacionais nas instituições pesquisadas, permite compreender as reais condições de trabalho em *telemarketing*. Se, nos bancos, a organização do trabalho e a automação aperfeiçoaram-se em relação à empresa terceirizada, a pressão sobre as trabalhadoras por maior produtividade é muito semelhante.

Na análise dessa pesquisa nos contrapomos à análise de Offe sobre o trabalho no setor de serviços fundamentalmente em dois aspectos. Em primeiro lugar, a partir da afirmação do autor que “o trabalho em serviços gera produtos não materiais, que não podem ser armazenados ou transportados”⁸⁴. Em *telemarketing*, especificamente, o produto armazenável é a gravação das ligações que assume o lugar do documento autenticado. Em segundo, Offe destaca que a produtividade em serviços não pode ser mensurada, o mesmo acontecendo com os padrões de produtividade que não podem ser controlados. O que procuramos

⁸⁴ OFFE, C. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo : Editora Brasiliense. 1995, p. 135.

descrever ao longo desse capítulo é o oposto. Pôde-se apreender o quão controlado é o trabalho nas Centrais de Atendimento, e o quanto a telemática é fator fundamental nesta prática.

Foi visto nesse estudo o uso da telemática na racionalização do trabalho nas Centrais de Atendimento, possibilitando a “representação do real” através das práticas de eletronização de serviços, as quais suprimem postos de trabalho em seu próprio bojo.

Estabelecendo um paralelo entre a pesquisa realizada por Dominique Dessors sobre as telefonistas francesas, citada por Christophe Dejours na obra *A Loucura do Trabalho*, com o presente estudo, notam-se vários aspectos comuns entre ambos. Uma única diferença apreende-se entre os estudos, ou seja a estratégia das empresas quanto aos serviços: enquanto as telefonistas francesas não podiam ser amáveis, para que a população sentisse incômodo ao procurar o serviço e evitasse, assim, consultas futuras, em *telemarketing* ocorre o oposto. As operadoras devem ser extremamente polidas para que incentivem o cliente a utilizar o serviço telefônico e não mais a agência, porque a última opção acarreta um custo mais elevado em relação às Centrais.

Colocada essa exceção, os demais aspectos apontados pela pesquisa aproximam-se sobremaneira ao verificado neste estudo.

Assim, em primeiro lugar, o controle – antes exercido por “chefias de controle” – passa agora a ser “função” do *software*, dado o avanço da informática. A escuta da controladora causava verdadeiro horror nas operadoras, que variava conforme os humores diários da chefia. Hoje a situação inverte-se colocando-se ao trabalhador a “prova” de sua ineficiência ao apresentar as gravações com as falas inadequadas aos procedimentos previstos.

Conforme Dejours:

“De certo modo, é a construção artificial de um autocontrole. Pois, ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos. No primeiro plano aparece a ansiedade: agir conforme as

ordens recebidas, obedecer e proteger-se da ansiedade originada pelo risco de ser pego em erro⁸⁵.

As condições de trabalho também assemelham-se. Enquanto as telefonistas sentiam-se amarradas ao posto de atendimento, atadas por um fio curto do telefone e apenas um ponto de escuta no fone, ouvindo portanto todo o ruído da sala, as operadoras de *telemarketing* padecem do mesmo mal. As baias isolam-nas do convívio das demais trabalhadoras e continuam “acorrentadas”, agora pelo fio do *head-set*.

Dejours também assinala a obrigatoriedade das falas no atendimento, não sendo admitidas mudanças nem tampouco iniciativas das trabalhadoras.

“Não somente é proibido se expressar e passar, nas respostas ao interlocutor, a mínima parcela de desejo próprio; de bom humor ou de cansaço; de agressividade, em resposta a um insulto; de prazer, por ocasião de uma conversa em que se comunicou com simpatia. Mas é necessário também que não se ouça nas palavras do outro, se deve prestar atenção aos detalhes do que ele fala. Não se deve perceber seu tom desagradável⁸⁶”.

Neste contexto, o *software* contribui surgindo como um “panóptico” eletrônico na Terceira Revolução Industrial, o “grande irmão” que a tudo controla e tudo registra.

⁸⁵ DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo : Cortez. 1992.

⁸⁶ *Id. Ibid.*, p. 101.

5 Qualificações e Treinamento

"Os postos de trabalho ocupados por mulheres na indústria, não são em geral, propícios ao exercício da criatividade"

Helena Hirata

Educação e Mercado de Trabalho

Os conceitos de qualificação e competência bem como sua aplicabilidade têm suscitado intenso debate entre vários segmentos da sociedade. O discurso governamental apoia-se na tese da desqualificação dos trabalhadores diante das novas demandas do mercado de trabalho, numa tentativa de justificar o desemprego que vem sucessivamente superando seus próprios recordes. Nesse sentido, toma vulto a discussão sobre os programas de qualificação e requalificação, que, apesar de não garantirem, por si sós, a obtenção ou manutenção do emprego, vêm sendo amplamente utilizados como cortina de fumaça para escamotear os reais motivos dos altos índices de desemprego.

Ao analisar os aspectos mais gerais das chamadas políticas sociais praticadas no Brasil, especialmente no campo da educação, verifica-se a inexistência de programas, em grande escala, que ampliem a dimensão social, via cidadania, de grande parte da população.

O aumento da escolaridade é um fator essencial tanto quanto a melhoria da qualificação profissional para o exercício da cidadania. Porém, apesar de estar intensamente presente

nas discussões políticas, os programas voltados para a erradicação do analfabetismo, ou mesmo para o aprimoramento da qualidade da educação oferecida nas escolas públicas, têm apresentado resultados questionáveis. Dados oficiais ilustram tal fato quando mostram a média de 3,8 anos de escolaridade da População Economicamente Ativa (PEA) no Brasil (dois terços da PEA não completaram o primeiro grau).

As recentes alterações no mercado de trabalho, que tem provocado desemprego e intensa competição na ocupação dos postos de trabalho restantes, demandam uma maior escolarização e vêm transformando, assim, o perfil da classe trabalhadora.

A lógica do mercado de trabalho

O mercado de trabalho nesta década, além de registrar altos índices de desemprego, cerca de 20% na Grande São Paulo em maio de 1999, é regido pela lógica da constante elevação das exigências quanto às qualificações dos trabalhadores – sejam de ordem técnica, tácita ou até mesmo social.

Vários estudos apontam a predominância da população feminina no setor bancário. Conforme comenta Segnini, sobre pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) junto a 19 bancos multinacionais, a participação das mulheres nos bancos vem crescendo nas duas últimas décadas.

Porém, apesar da igualdade de oportunidade de ingresso nesse subsetor, as mulheres trabalham em tempo parcial em cargos que estão, historicamente, num grau hierárquico inferior⁸⁷.

Nos bancos, eram destinadas às mulheres funções caracterizadamente repetitivas, com a intensificação da informatização essas funções tornaram-se passíveis de substituição pela máquina. Conseqüentemente, a reestruturação produtiva dos bancos atingiu as mulheres de forma diferenciada em relação aos homens.

Qualificação

Segundo Elenice Leite, o debate em torno do conceito de qualificação surge com maior intensidade a partir da década de 40 tendo como pioneiros Friedman, Naville e Touraine. Apenas nos anos 70 amplia-se a discussão procurando vincular os conceitos de qualificação à evolução tecnológica, destacando-se, entre outros autores, Freyssenet, Pierre Rolle, Phillippe Zarifian.

Elenice Leite identifica três possibilidades metodológicas para o entendimento do debate: "As técnicas de análise ocupacional, dominante nos anos 60; os estudos do processo

⁸⁷ Apud Segnini, L. R. P. *Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil*. Projeto de Pesquisa. Convênio Cedes/Unicamp, financiado pela Finep, CNPq, Fae/Unicamp. 1995. Organización Internacional del Trabajo. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. A pesquisa citada refere-se aos seguintes países: Canadá, Estados Unidos da América, França, Japão, Países Baixos, Reino Unido, República Federal da Alemanha, Suíça, Bahrain, Barbados, Bélgica, Brasil, Dinamarca, Espanha, Grécia, Índia, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, Singapura, Tailândia, União dos Emirados Árabes, Uruguai, Zâmbia, Filipinas, Sri Lanka. p. 230-234.

de trabalho, típicos dos anos 70; e as teses sobre construção social da competência, a partir dos anos 80"⁸⁸.

A perspectiva da análise ocupacional é baseada no processo de trabalho, traduzido em um conjunto de tarefas a serem desempenhadas por trabalhadores com qualificações determinadas. Para Leite, tal enfoque incorre em uma visão limitada do conceito de qualificação que pauta-se no tempo de formação e de reflexão do trabalho. Nessa concepção são excluídos os saberes obtidos ao longo da trajetória profissional e pessoal dos trabalhadores, baseando-se fundamentalmente no tempo de aprendizado.

O conceito de qualificação compreendido através do processo de trabalho, amplia a discussão, pois considera não só os aspectos qualificantes do trabalho como também os reflexos para o trabalhador no desempenho de tarefas repetitivas em determinados processos de automação, por exemplo.

O terceiro enfoque considera qualificação como uma relação social construída, que envolve e valoriza um conjunto de saberes adquiridos pelo trabalhador ao longo de suas trajetórias profissional e pessoal. Neste aspecto, surge o conceito de competência que abrange os aspectos regulares de formação, e também a subjetividade do trabalhador, bem como sua capacidade em lidar com situações imprevistas no trabalho prescrito, uma vez que lhe é exigido um "saber-ser" em situações adversas do seu labor cotidiano.

Zarifian aponta a "lógica da competência" como "lógica pós-taylorista por seus princípios e pelos seus instrumentos: a

⁸⁸ LEITE, E. M. *El rescate de la calificación*. CINTERFOR, Montevideu. 1996.

competência singular do indivíduo, na sua espessura cognitiva, social e pessoal [...] mudanças importantes em ruptura com o taylorismo"⁸⁹ . Tal afirmação opõe-se à hipótese levantada neste estudo: a constatação de que a organização do trabalho em *telemarketing* assume contornos caracteristicamente tayloristas, negando aos trabalhadores o desenvolvimento de suas competências e tentando, incessantemente, padronizar e controlar seus comportamentos e atitudes.

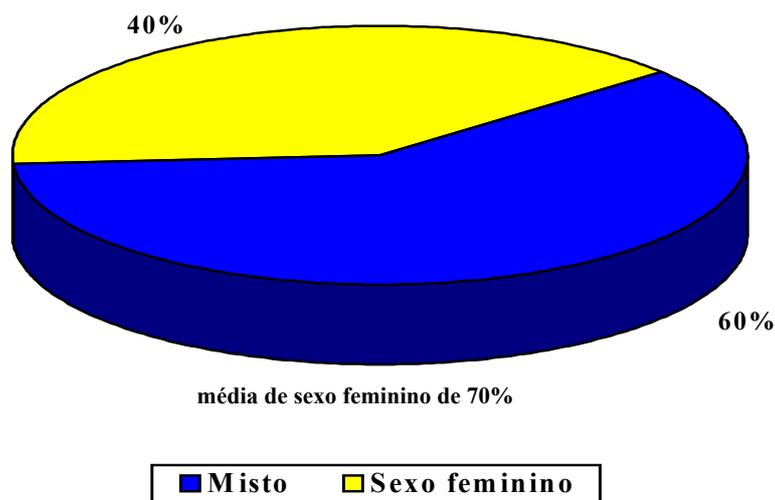
Verifica-se no âmbito deste estudo, um retorno aos modelos tradicionais das linhas de produção, a partir do aparato tecnológico utilizado. Em tais modelos imperam o isolamento e a não-comunicação entre as operadoras, não lhes sendo permitido agir diante dos imprevistos, porque eventos não incorporados ao *script* demandam uma consulta imediata ao supervisor. Nesse sentido, o “saber-fazer” em *telemarketing* pode ser traduzido sobretudo por “saber-ler” o script de forma natural, sem parecer robotizado, e por “saber-ouvir” os clientes com paciência.

⁸⁹ Apud ZARIFIAN, P. In: HIRATA, H. *Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos*. São Paulo : EDUC. 1997.

A seleção científica⁹⁰ em telemarketing

Gráfico 1

Distribuição por sexo nas Centrais de Atendimento

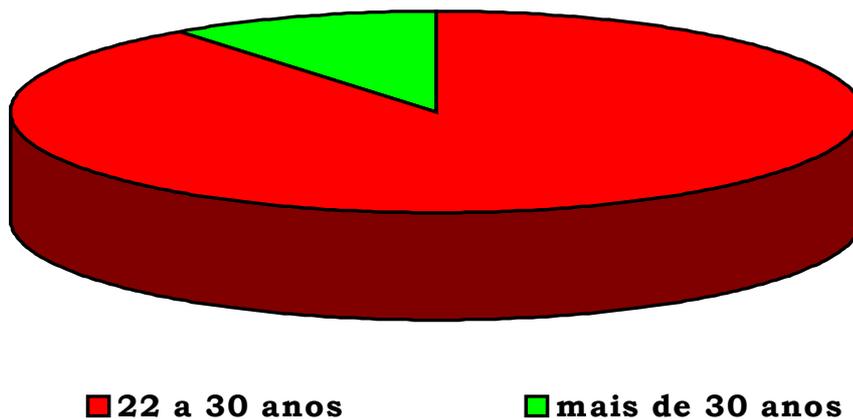


As Centrais de Atendimento são compostas principalmente por trabalhadores do sexo feminino, jovens e universitários. As entrevistas e as observações realizadas neste estudo permitem afirmar que 8 em cada 10 operadoras de *telemarketing* nos bancos e na empresa terceirizada são do sexo feminino. Esses dados podem ser confirmados através dos gráfico 2 a seguir,

⁹⁰ Taylor, realizando a “seleção científica” do trabalhador, analisou as aptidões físicas e morais de 75 carregadores de barras de ferro, procurando aumentar a eficiência do trabalho. Ao fim, foram selecionados 4 que pareciam ser mais adequados à realização trabalho braçal. Em seguida, passaram a coletar informações acerca do passado de cada um, da vida, do caráter, das ambições individuais. O trabalhador selecionado reunia, além da força física, qualidades que interessavam diretamente ao capital: era disposto, ambicioso, possuía fama de valorizar o dinheiro e o chamaram de Schmidt. Esse trabalhador submeteu-se às ordens de realizar movimentos descritos em tempos pre-determinados, a fim de passar a produção diária de 12 ½ toneladas/dia para 47 toneladas de barras de ferro/dia e, em troca, passar a receber, ao invés dos tradicionais US\$ 1,15/dia, US\$ 1,85. Ou seja, US\$ 0,70 centavos a mais em seu salário para mais do que triplicar a produção diária. Schmidt torna-se, portanto, sinônimo de um trabalhador modelo aos olhos do capitalista.

formulados a partir de informações obtidas em pesquisa realizada pelo Banco Estatal pesquisado, em fevereiro de 1996. O objetivo principal desta pesquisa era realizar um panorama geral das atividades de telemarketing no sistema financeiro. A amostra desta pesquisa era formada majoritariamente por bancos, os quais respondiam por 60% da amostra; as seguradoras 19%; administração de cartões de crédito, 14% e um último segmento aglutinando bolsa de valores e financeiras, 8%.

Gráfico 2



In: Telemarketing na Indústria Financeira. Março/96 (mimeo)

Para além do perfil jovem e feminino que compõe as Centrais, a descrição do cargo "operador de *telemarketing*" contida no manual de Recursos Humanos⁹¹ do Banco Estrangeiro pesquisado é reveladora dos princípios já observados na organização do trabalho: ao descrever o conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho da função, é salientada a importância da padronização através dos *scripts*. Reafirma-se assim a lógica da standardização não só vinculada aos sistemas operacionais e *softwares*, mas também aplicada aos próprios trabalhadores. Nesse sentido, optou-se por reproduzir *ipsis litteris* o material interno de um dos bancos pesquisados, a fim de realçar as afirmações deste estudo:

"Sumário do Cargo:

"Atender e administrar o relacionamento prestação de serviços telefônicos receptivos ou ativos com os clientes e *prospects* Pessoa Jurídica e Física".

Desafios:

"Prestar atendimento com a máxima clareza e objetividade, atendendo as necessidades dos clientes, e, em conformidade com os padrões estabelecidos".

Responsabilidades Principais:

⁹¹ Reprodução *ipsis litteris* do material institucional da área de Recursos Humanos do Banco Estrangeiro pesquisado. O grifo **não** é nosso e não foram feitas correções no português.

"Atender e executar os pedidos de clientes quanto a saldos, aplicações, resgates e transferências financeiras entre contas.

Enviar solicitações eletrônicas diretamente às agências e áreas prestadoras de serviços a clientes, sendo totalmente responsável pelo seu conteúdo no que impacta diretamente no serviço aos clientes.

Providenciar que as urgências solicitadas pelos clientes sejam prontamente encaminhadas.

Acessar pró ativamente os clientes e prospects do Banco tanto para disponibilização/venda dos produtos, quanto para esclarecimentos pertinentes a operacionalização.

Registrar sugestões/reclamações e encaminhar para análise/resoluções".

Habilidades e Conhecimentos Necessários:

"Experiência: não é necessário experiência;

Escolaridade: preferencialmente superior incompleto;

Habilidades: necessária habilidade de comunicação para relacionamento/orientação ao cliente, familiaridade com cálculos mais apurados referentes a juros e financiamentos/rendimentos.

O GRAU DE RELACIONAMENTO PESSOAL ESTÁ A NÍVEL DE COMUNICAÇÃO COMUM, E O GRAU DE LIBERDADE PARA TOMADA DE DECISÕES É PADRONIZADO.

Fonte: Descrição de cargos. Material interno do banco estrangeiro Pesquisado, 1996.

Conforme as prescrições e exigências acima descritas, é reafirmado que espera-se da trabalhadora em telemarketing

estrito cumprimento das normas traduzidas em scripts, cujo "grau de liberdade para a tomada de decisões é padronizado".

Nas Centrais de Atendimento, com população predominantemente feminina, estudos constantes são realizados para que os serviços prestados no telemarketing receptivo sejam eletronicizados e os do telemarketing ativo sejam terceirizados. Em outras palavras, está previsto para um futuro próximo que uma parte dos postos de trabalho será eliminada e outra, terceirizada, possivelmente em uma relação de trabalho precarizado.

O trabalho em *telemarketing* caracteriza-se pela leitura de *scripts* disponíveis no sistema informatizado e sobretudo, em saber passar uma "impressão" pela voz. O que é valorizado, compreendido como competência, é o "jeitinho", o ser paciente a fim de romper as barreiras da resistência dos clientes.

Dessa forma reafirma-se a apropriação de estereótipos referentes à feminilidade na organização do trabalho.

No processo seletivo e de admissão a escolaridade exigida é elevada, se comparada à média da população brasileira; demandando superior incompleto. Além da educação formal, são privilegiados hábitos que constituem uma "cultura geral": leituras de jornais e revistas de informações, frequência a cinemas e teatros, exposições artísticas e conhecimentos da língua inglesa.

Um outro aspecto intrinsecamente ligado à escolarização e à origem social da candidata assume grande importância no momento da seleção: o emprego da língua portuguesa.

*"A gente está dando uma nivelada por cima, mas a gente entende que a pessoa trabalhar com telemarketing não é só **falar português corretamente***

*é também ter uma **boa formação**, ter um **bom nível cultural**, uma pessoa que vai ao **cinema**, a um **teatro**, que está ligada em todos os meios de comunicação, está vendo as coisas que estão acontecendo, **lê jornal, lê revista**, então ela tem uma postura diferente, ela sabe se comunicar melhor.”*
(Gerente. Empresa Terceirizada. 07/11/96).

Tendo como base os dados relativos à educação formal da população brasileira, depreende-se que as mulheres apresentam maior escolaridade em relação aos homens.

Tabela 12
População Economicamente Ativa por Sexo e Escolaridade⁹² (%)

Anos de Estudo	1993		1995	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Sem instrução e menos de 1 ano	17	14,4	16,3	13,2
1 a 3 anos	20	17,4	19,0	16,5
4 a 7 anos	34,1	32,0	34,1	31,9
8 a 10 anos	12,7	13,0	13,4	13,6
11 a 14 anos	11,6	16,9	12,2	18,1
15 anos ou mais	4,5	6,0	4,8	6,5
Total	100	100	100	100
Milhões	42,9	28,0	44,2	30,0

Fonte: FIBGE 1993/1995 tab. 4.3

O destaque nos percentuais acima mencionados apontam o quão ínfima é a parcela da população que se encontra nos preceitos exigidos pelas Centrais de Atendimento. Em 1995, praticamente 2 em cada 10 mulheres da população brasileira possuíam escolarização necessária para o ingresso no segmento profissional, apenas pouco mais de 1 homem em

⁹² SEGNINI, L. R. P. Estudo, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação. 1998. (mimeo)

cada 10 preencheriam o pré-requisito necessário no momento da seleção.

Segundo Segnini, "a porcentagem de mulheres na PEA elevou-se de 36,9%, em 1985 para 53,4%, em 1995; no mesmo período a taxa de atividade masculina registrou discreto crescimento de 76,0% para 78,9%. Desta forma, em 1995, a proporção de mulheres entre os trabalhadores era de 40,4% (1985= 33,5%); e para os homens é registrado um decréscimo: de 66,5% (1985) para 59,6% (1995)"⁹³.

"A voz do dono ou a dona da voz"⁹⁴

Por se tratar de um atendimento à distância, muitos aspectos relacionados diretamente às qualificações tácitas, sociais e aos atributos das trabalhadoras são extremamente valorizados nas Centrais de Atendimento. Busca-se, então, transmitir ao cliente, através da entonação da voz **credibilidade e segurança**. A voz da operadora passa a ser um **"espelho"** que reflete outras características que, mesmo invisíveis ao usuário, influenciam todo o contato com o cliente e se transforma num fator decisivo no momento da seleção.

A preferência pela população feminina nas Centrais reside também no "fator voz", que de acordo com pesquisas de opinião realizadas junto aos usuários das Centrais de Atendimento a voz feminina "soa melhor ao telefone". É portanto a dona da voz vendendo a voz do dono, seus produtos, sua confiança e sua credibilidade.

⁹³ SEGNINI, L.R.P. *Educação, Trabalho e Desenvolvimento: uma complexa relação*. 1998 (mimeo).

" A preferência no mercado é pela voz feminina, pesquisas feitas apontam que 80% da população de telemarketing é feminina, o tipo de trabalho atrai mais mulheres. A mulher é também mais flexível em alguns casos e então transmite uma certa tranquilidade, **porque pelo telefone o que você está passando é uma impressão**, você não está passando sua imagem, e a mulher passa na voz isso mais facilmente que o homem". (Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/96).

Uma menção merece destaque no conjunto de "qualificações" atribuídas à mulher em *telemarketing*. Segundo o gerente de *telemarketing* do Banco Estatal há pesquisas que comprovam que a voz feminina transmite maior segurança ao telefone, pois age de forma subliminar no inconsciente dos usuários, uma vez que o índice de criminalidade entre as mulheres é expressivamente inferior em relação àquele entre os homens.

"No telemarketing, a única coisa que você tem é a voz. (...) **A nossa imagem é a voz**, então eu tenho que demonstrar segurança, credibilidade, conhecimento e principalmente a simpatia. Pessoalmente, eu posso ser uma pessoa mais séria, mas por telefone 90% do contato que é a visão a pessoa já não tem, então **você tem que ter uma conquista**, (...)você precisa usar de muita **habilidade**, principalmente **criatividade** e **rapidez** para conquistar a segurança dele e principalmente demonstrar segurança." (Supervisora de telemarketing. Banco Estrangeiro, 23/10/96).

"Saber-fazer", sinônimo de "ser-mulher"

⁹⁴ Alusão à música de autoria de Chico Buarque "A voz do dono ou o dono da voz".

Os aspectos precípuos relativos às qualificações tácitas referem-se ao “saber-ouvir”, à criatividade, à rapidez, ao ser paciente e responsável. Aspectos que resultam, pela óptica do mercado, do “ser-mulher” que carregam consigo as “qualidades” tradicionalmente atribuídas ao sexo feminino, como ser mais tranqüila, ser paciente, “ter mais jeitinho”. Destaca-se que em nenhum depoimento coletado neste estudo ressaltou-se a maior escolarização da mulher ou maior dedicação e responsabilidade, apenas suas qualificações tácitas.

*“Eu acho que é porque de uma certa forma a mulher ainda tem mais jeito de falar por telefone do que o homem Mas a gente percebe que em algumas situações onde o cliente vai ficar mais bravo ou o cliente já coloca um não, **a mulher tem um jeitinho que consegue dobrar o cliente que o rapaz muitas vezes não tem.**”* (Gerente. Empresa Terceirizada, 07/11/96).

Ou ainda,

“O que a gente tem notado os meninos tem uma imaturidade que é meio prejudicial. Parece que é verdadeira a afirmação que as meninas amadurecem mais rápido do que o homem.” (Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96).

Parece ser consenso entre os entrevistados, inclusive entre as operadoras, que telemarketing é realmente um trabalho a ser realizado por mulheres. Segundo os relatos, o homem não vislumbra neste segmento profissional possibilidades concretas e promissoras de ascensão, sendo o quadro de carreira restrito a “operador de telemarketing” e “supervisor de telemarketing”.

*"(...)percebe-se que existe um pouco de machismo, no sentido de que isso **não é trabalho para homem**. Os meninos mesmos falam isso, não sei o que eles pensam...de uma certa forma para eles crescerem nessa área, existe a possibilidade, mas plano de carreira é uma coisa que surgiu faz pouco tempo, e o homem é muito pressionado para ser o chefe da casa, seja ele um menino de 18 anos que um dia vai casar ou seja ele já é um chefe de família com 30 anos. Ele imagina que ele tem que ter uma profissão onde ele vislumbre uma perspectiva maior, de ganho maior".
(Gerente. Empresa Terceirizada, 07/11/96) .*

Conclui-se, portanto, que há uma série de exigências e justificativas em relação às qualificações destas trabalhadoras, o que demonstra, por um lado, a intensa valorização da escolarização no mercado, mesmo que não corresponda ao conteúdo do trabalho (leitura de *scripts*); e, por outro, são valorizadas as competências.

Treinamento

O trabalho à distância exige, segundo as instituições pesquisadas, programas de treinamento bastante específicos, porque procura superar as desvantagens e os limites no estabelecimento da empatia com o cliente, o qual invariavelmente é mais favorecido no atendimento pessoal. Os profissionais da área de telemarketing admitem que o grande desafio desse trabalho é **“passar uma impressão pela voz”**.

As técnicas de treinamento utilizadas atuam em um campo bastante abrangente, procurando atingir desde a postura corporal, a entonação da voz, o conceito de

atendimento ao cliente, a maneira de lidar com manifestações negativas, etc.

"(...) a postura que a pessoa tem mesmo estando ao telefone influencia muito. Por exemplo, se eu pego uma pessoa mal arrumada, que não tem uma postura boa que não sorri, tudo isso influencia na voz".(Gerente Central de Atendimento. Banco Estatal, 22/8/96).

Para tanto, esses programas concentram-se na aplicação de técnicas de programação neurolingüística.

Voltado essencialmente o aumento da produtividade e à padronização de atitudes, o treinamento realiza-se em duas áreas distintas: conhecimento sobre os produtos bancários e técnicas de atendimento ao cliente.

A primeira parte objetiva apresentar às operadoras informações sobre os produtos bancários, que estão disponibilizados no *software* através dos *scripts* em tela, dando maior ênfase à leitura e não à compreensão dos conteúdos. Verifica-se que o treinamento técnico é, cada vez mais, alternado com períodos *on the job*, em que as novas atendentes acompanham o trabalho daqueles que ocupam o cargo há mais tempo, chamados no banco estrangeiro de *big brother* ou “irmão mais velho”, demonstrando-se claramente que os bancos vêm transferindo a responsabilidade do treinamento para as próprias operadoras.

“Quando as pessoas entram elas ficam um mês em treinamento, fica um mês em sala de aula - não é um mês corrido é uma semana em sala de aula outro período em 'job' - onde elas tem : formação em todos os produtos, formação em técnica de programação neurolingüística para essa questão do sincronismo ter todo esse processo de empatia, emocional e formação

em telemarketing que é a questão da objetividade, de condução da ligação, como eu vou me posicionar, como eu faço a saudação. Após esse treinamento, elas passam um mês com o que a gente chama de 'big brother' - que é o irmão mais velho - o que a gente também chama de carona, mas que é uma extensão telefônica que fica do lado de um operador mais velho, ouvindo esse operador falar, depois elas trocam - uma semana ouvem e depois uma semana vão falando e o operador mais velho, do lado, dando assessoria - durante esse período elas não são avaliadas de verdade porque estão em fase de treinamento.”(Gerente. Banco Estrangeiro, 25/9/96).

Apesar da ênfase dada pelo corpo gerencial das várias instituições pesquisadas à da eficiência do programa de treinamento, as operadoras avaliam-no negativamente apontando-o como insuficiente para enfrentar a rotina diária de trabalho, apresentando lacunas, que são preenchidas gradativamente pela convivência com supervisores e operadoras mais experientes.

“Mas até por ser vários produtos, uma coisa muito extensa, não deu para captar tudo só no treinamento. Com certeza a prática é que fez que eu sentisse maior segurança(...), mas tinha um respaldo do que a gente chama de “irmão mais velho” que ficava com a gente e em caso de dúvida...” (Operadora de telemarketing. Banco estrangeiro, 23/10/96).

A empresa terceirizada, por sua vez, concede um programa de treinamento com duração de dois dias, sendo que um é destinado ao produto a ser comercializado e outro aborda técnicas de atendimento.

*“O processo de treinamento é feito independentemente do cliente que está entrando aqui, eu tenho **dois dias** de treinamento. Um que é sobre postura telefônica: é o mínimo de recomendação para a pessoa ter uma boa ou excelente postura telefônica. É um **treinamento grande** que demora 4 ou 6 horas de dinâmica, ‘workshops’, tudo dado internamente, não é feito fora, é feito por nós profissionais que trabalhamos aqui.*

Depois nós temos um outro treinamento: vou montar uma operação de vendas e falar sobre isso, um de pesquisa, quer dizer, eu vou focar o trabalho que eu vou desenvolver com aquele cliente. E por último, em terceiro lugar entraria um treinamento técnico de produto, dado pelo cliente porque eu nunca vou saber falar tão bem de cartão de crédito quanto a área de treinamento do banco, é mais um dia desse treinamento”. (Gerente. Empresa Terceirizada - 07/11/96 - grifo nosso)

Cabe ressaltar, enfim, que as gravações de todas as ligações realizadas são segundo os bancos, a grande fonte de alimentação para novos programas de treinamento, planejados a partir de fatos concretos vivenciados pelas operadoras. Desta forma, os erros são corrigidos, os acertos reiterados, possibilitando que as gravações se constituam, além de controle sobre as operadoras, em fonte de correção de *scripts* futuros.

Programação Neuro Lingüística: o "software do cérebro"⁹⁵

A segunda parte dos programas de treinamento em *telemarketing* refere-se ao atendimento ao cliente, voltado essencialmente à aplicação de técnicas da programação neurolingüística, pertinentes à eficácia no processo de “empatia e sincronismo com o cliente” relacionados diretamente com o ganho de produtividade.

Um breve histórico acerca do surgimento da programação neurolingüística (PNL) auxilia a compreensão de seus principais objetivos e da sua aplicabilidade em telemarketing. No começo dos anos 70, Richard Bandler iniciou a associação de seus estudos matemáticos a algumas noções de psicologia, resultando na conclusão de que certos padrões de comportamentos pessoais, uma vez repetidos, obteriam resultados positivos similares com outras pessoas. Reuniu seus estudos com os de John Grinder, lingüista que desenvolvia programas para o exército americano sobre o aprendizado rápido de idiomas e assimilação de sotaques, o qual utilizava princípios semelhantes aos do matemático. Esses profissionais uniram suas teorias de reprodução de comportamentos a fim de obterem uma "linguagem de mudança", aperfeiçoada por um médico americano,

⁹⁵ Metáfora amplamente utilizada nos livros que versam sobre Programação Neuro Lingüística, que utiliza em seus manuais noções de Freud sobre a influência do inconsciente nos atos conscientes, o método de interpretação dos sonhos e a hipnoterapia.

especializado em hipnose. Essa nova "parceria intelectual", resultou na incorporação de aspectos relacionados à hipnose bem como à influência do inconsciente nos atos conscientes.

*"Quando Richard Bandler ligou pedindo uma entrevista, aconteceu de o dr. Erickson atender, pessoalmente, o telefone. Embora Bandler e Grinder fossem recomendados por Gregory Bateson, Erickson respondeu que era um homem muito ocupado. Bandler reagiu dizendo, " Algumas pessoas, Dr. Erickson, sabem como achar tempo", enfatizando bem "dr. Erickson" e as duas últimas palavras. A resposta foi, "Venha quando quiser", enfatizando também as duas últimas palavras em especial. Embora, aos olhos do dr. Erickson, a falta de um diploma de psicologia fosse uma desvantagem para Bandler e Grinder, o fato de esses dois jovens talvez serem capazes de descobrir o que tantos outros não haviam percebido o deixou intrigado. Afinal de contas, um deles havia acabado de falar com ele usando uma de suas próprias descobertas de **linguagem hipnótica**, hoje conhecida como um comando embutido. Ao enfatizar as palavras "Dr. Erickson, achar tempo", ele havia criado uma frase separada dentro de uma outra maior que teve o efeito de um **comando hipnótico**"⁹⁶.*

Sincronização: o elo da (des) confiança?

Uma das técnicas da programação neurolingüística utilizada em *telemarketing* diz respeito à sincronização, que pode ser definida como o estabelecimento de "um contato

⁹⁶ Trecho extraído do site www.geocities.com/Athens/Forum em 30/05/99, baseado no livro de Steve Andreas e Charles Faulkner "PNL A Nova Tecnologia do Sucesso" Editora Campus. Grifo nosso.

íntimo com os níveis "consciente" e "inconsciente" de um interlocutor.(...). A qualidade da comunicação entre os indivíduos depende de outros fatores, principalmente inconscientes."⁹⁷ Segundo Bidot e Morat, a sincronização é responsável pela promoção de um "clima de confiança que dá ao interlocutor a vontade de falar mais sobre o assunto, pois ele se sente ouvido e reconhecido tal como é."⁹⁸

Tais técnicas possibilitam o aumento da produtividade, e associadas à organização do trabalho em telemarketing buscam ampliar o controle sobre o espaço existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, onde emerge a subjetividade das operadoras.

A produtividade que o operador tem que ganhar quando está atendendo um cliente é usar as técnicas de programação neurolingüística, falar na velocidade que você fala e técnicas de objetividade e assertividade.”(Gerente/Banco Estrangeiro -25/09/96)

As técnicas de programação neurolingüística são definidas em documentos de empresas especializadas como um sistema científico que detalha o comportamento em “pequenos pedaços” de informação e em seqüências de fácil aprendizado. Além disso, aguça a capacidade de organizar a comunicação objetivando alcançar resultados pre-estabelecidos.

A definição de programação neurolingüística (PNL) é assim resumida:

PROGRAMAÇÃO	Habilidade de organizar a comunicação e sistemas
-------------	--------------------------------------------------

⁹⁷ BIDOT, Nelly e MORAT Bernard. *Neurolingüística: Prática para o dia-a-dia*. Nobel. São Paulo. 1997.

⁹⁸ Idem. p. 17.

	<i>neuroológicos para conseguir resultados específicos e objetivos desejados; compara o cérebro humano a um computador que trabalha com seqüências registradas.</i>
NEURO	<i>Sistema nervoso, através da qual a experiência é recebida e processada por cinco sentidos. Um programa de informática funciona segundo seqüências que foram registradas; da mesma forma, nosso cérebro funciona segundo seqüências que foram aprendidas. Concebe a vida como um processo de aprendizagem dotado de programas mais ou menos eficazes</i>
LINGÜÍSTICA	<i>Linguagem e sistemas de comunicação não-verbal, imagens, sons, sensações, sabores, odores, palavras. Esse conjunto de dados passa pela lingüística, que é o código do pensamento, dando a estrutura do pensamento. O estudo da linguagem, a lingüística, permite estudar como se instalam e se desenvolvem nossos "programas".</i>

Fonte: Centro Dinâmico de PNL.

“A PNL nos oferece uma tecnologia passo a passo, um modelo explícito para, a partir das palavras de uma pessoa, chegar a uma descrição mais aproximada da experiência realmente vivida, utilizando perguntas específicas”⁹⁹

Um termo amplamente utilizado na PNL, e que foi incorporado ao vocabulário usual das operadoras de telemarketing, é o *rapport* (o resultado da relação), que permite estabelecer um estado de harmonia e confiança entre o operador e seu interlocutor. Segundo os especialistas da área, a pergunta básica que o operador deve se fazer em uma ligação

⁹⁹ CENTRO DINÂMICO DE PNL. *O Poder de Influências - Novos Instrumentos de P.N.L. aplicados à arte de vender com arte.* 1992.

é: “Se eu fosse ele, como veria, ouviria e sentiria as coisas que estão acontecendo?”¹⁰⁰

O *rapport*, caracterizado como um processo de acompanhamento é comumente subdividido em alguns “tipos”¹⁰¹:

- 1. Acompanhamento emocional** - *consiste em assumir, no início da abordagem, um estado de espírito semelhante ao do cliente. Em casos em que o cliente se mostre deprimido ou agressivo a indicação mais correta ao operador é dizer: “Eu entendo, respeito e aceito você”.*
- 2. Acompanhamento de concordância** - *é baseado na obtenção de concordâncias seqüenciais por parte do cliente, primeiramente de assuntos não necessariamente voltados ao objetivo final (por exemplo a venda de produtos).*
- 3. Acompanhamento do tom e velocidade da fala** - *esse acompanhamento espelha as qualidades da fala do cliente, o tom, o ritmo, porém sem a intenção de imitá-lo.*
- 4. Acompanhamento da linguagem** - *utilizar o mesmo padrão de linguagem do cliente para surtir um efeito próximo a: “Este sim, me entende!”*
- 5. Acompanhamento de valores e crenças** - *é basicamente adotar uma postura de respeito em relação ao cliente e enfatizar pontos de concordância.*
- 6. Acompanhamento cultural** - *adotar padrões condizentes com a empresa ou região do País,*

¹⁰⁰ *Id. Ibid.* p. 10.

¹⁰¹ Resumido a partir do documento do CENTRO DINÂMICO DE PNL.

produzindo no cliente uma sensação de: “Este é um dos nossos!”.

7. Acompanhamento de conteúdo - baseia-se no “saber-ouvir”, um ouvir atento ao que está por trás das palavras.

Vários desses tipos de acompanhamento compõem, de fato, a base da compreensão que os operadores têm de sua própria utilização dessas técnicas e de como o fazem de forma “inconsciente”.

*“De neurolingüística o que a gente mais usa é o “rapport” de estar falando no ritmo do cliente. Se o cliente é apressado a gente tenta apressar um passo e depois diminuir para ver se ele diminui também. Mas isso é meio inconsciente, em mim pelo menos se eu faço...eu não fico pensando que eu tenho que usar isso, **eu acho que é inconsciente**. É de quebrar o padrão que eles falam. Eu, pelo menos, não uso nada que conscientemente eu diga que eu sempre use e dizer que é bárbaro e eu sei que funciona. É que eu acho que a gente acaba absorvendo mesmo coisas do treinamento e que nem sempre a gente se lembra conscientemente de que essa é uma regra, mas que com certeza a gente acaba utilizando.” (Operadora de Telemarketing – Banco Estrangeiro, 23/10/96).*

Considerações Finais

Foi visto neste estudo porque o *telemarketing* nos bancos é o emprego que desemprega. A crescente afirmação que esse campo profissional vem absorvendo trabalhadores excluídos pelos processos de racionalização do trabalho e pela introdução de novas tecnologias não encontra sustentação neste estudo.

Se o emprego em *telemarketing* cresce, há de se buscar respostas para duas reflexões. Em primeiro lugar, qual é a dimensão do seu potencial de racionalização do trabalho que elimina postos de trabalho, não só nas agências bancárias, como também em seu próprio bojo. Em segundo, cabe ressaltar a “qualidade” desse emprego, que origina-se no interior dos bancos, mas rapidamente persegue a externalização dos serviços, resultando em geração de empregos precarizados, com nítida flexibilização dos direitos econômicos e sociais adquiridos pela categoria bancária.

Se, por um lado, verifica-se a prática de emprego formal nas relações de trabalho nos bancos, por outro, observa-se a intensificação do trabalho, apoiada essencialmente na telemática e nas formas de racionalização do trabalho por ela propiciada, resultando em significativos ganhos de produtividade, que, comparados às melhores práticas dos países ricos, podem alcançar patamares ainda maiores, o que indubitavelmente resultará na progressiva eliminação de postos de trabalho e conseqüente aumento do desemprego.

Nesse contexto de racionalização do trabalho, um conjunto de práticas contribuem para o alcance de uma maior

produtividade. A construção do poder disciplinar encontra em *telemarketing* uma expressão bastante significativa. São nítidas as formas encontradas pelo capital para propiciar o isolamento e a não-comunicação entre as trabalhadoras, ao mesmo tempo em que permite uma visibilidade geral do ambiente, confirmando fortemente as posições hierárquicas. A vigilância encontra respaldo no espaço físico e na telemática. A distribuição do espaço físico possibilita a distribuição dos corpos de forma a ampliar o controle e a produção; a tecnologia registra todas as movimentações e procedimentos dos trabalhadores. Há de se ressaltar o importante papel que desempenha o *software* nesse contexto. É ele que, além de registrar todas as pausas e toda distribuição de chamadas telefônicas (evitando o que Taylor denominou de “indolência”), permite que um supervisor fique à escuta, além de gravar todas as ligações, todos os atendimentos realizados, transformando a fala em “documentos autenticados” e em provas concretas da não-observância do trabalho prescrito. Dessa forma, a idéia do panóptico de Betham renasce com novos contornos, um “panóptico eletrônico” que a todos vê e a todos controla.

A despeito da alta escolaridade exigida no processo de seleção das candidatas ao cargo de operador de *telemarketing*, a possibilidade dessa trabalhadora de interagir no espaço existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real é mínima e controlada. O *software* contém *scripts* sobre os procedimentos a serem adotados com os clientes, normatizando desde a saudação inicial ao cliente até as informações sobre os produtos bancários. A gravação das ligações permite, aqui, a

constatação do cumprimento das normas estabelecidas em treinamento, além de tornar-se instrumento fundamental na reformulação do conteúdo dos *scripts*.

Soma-se à escolaridade um conjunto de qualificações tácitas exigidas para o trabalho em *telemarketing*. Invariavelmente essas qualificações são relacionadas ao estereótipo feminino. Afirmações como “ser mais paciente”, “ter mais jeitinho”, ter a voz mais audível ao telefone, configura o *telemarketing* como um espaço eminentemente feminino, reafirmando papéis sociais delimitados por uma sociedade que privilegia o homem e nega à mulher isonomia e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

Bibliografia

- AGLIETTA, Michel. *Regulacion y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 1979.
- BANDLER, Richard, GRINDER, John. *Sapos em príncipes*. São Paulo: Summus, 1979.
- BELL, Daniel. *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BIDOT, Nelly e MORAT Bernard. *Neurolingüística: prática para o dia - a - dia*. São Paulo: Nobel, 1997.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BRUNO, Lúcia e SACCARDO, Cleusa (Org.) *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.
- CASALI, Alípio, RIOS, Iaci, TEIXEIRA, José Emídio, CORTELLA, Mário Sérgio. (Org.). *Empregabilidade e educação*. São Paulo: EDUC, 1997.
- CATTANI, Antonio David (Org.). *Trabalho e tecnologia dicionário crítico*. Petrópolis: Editora Vozes e Porto Alegre: e Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1994.
- DIEESE. "Os trabalhadores frente à terceirização". Pesquisa DIEESE, n. 7, maio. São Paulo, 1993
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora, 1992.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. São Paulo: Editora Vozes, 1977.
- GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

- GRÜN, Roberto. *A produção de uma empresa moderna*. Dissertação, mestrado em Ciências Sociais. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 1985.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Editora Loyola, 1994.
- HELOANI, José Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão interdisciplinar*. São Paulo: Editora Cortez, 1994.
- HIRATA, Helena (Org.) *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- HOLLOWAY, John e PELÁEZ, Eloina. *Aprendendo a curvar-se: pós-fordismo e determinismo tecnológico*. OUTUBRO: Revista n. 2. São Paulo: Instituto de Estudos Socialistas, 1998.
- IANNI, Octavio. *A Sociedade Global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IZUMI, Paulo Kazuhiro, "A qualificação do bancário frente à exigência de um novo perfil". Dissertação de mestrado em Administração. São Paulo: PUC-SP, 1996.
- JINKINGS, Nise. *Sob o mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.
- KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEITE, Elenice. **El rescate de la calificación**. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 1996.
- LEITE, Márcia de Paula, NEVES, Magda A.(Org.). *Trabalho, Qualificação e Formação Profissional*. São Paulo: ALAST - Associação Latino-americana Sociologia do Trabalho, 1998.
- LEITE, Márcia de Paula. *O Futuro do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1994.

- LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1995.
- MARX, Karl. *O capital*. Livro 1 Volume I. São Paulo: DIFEL, 1982.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Lévy. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- Mc Kinsey Global Institute. *Produtividade: A chave do desenvolvimento acelerado no Brasil*. São Paulo, Washington, 1998.
- MONTMOLLIN, Maurice de, PASTRÉ, Olivier. *Le taylorisme*. Paris: Éditions La Découverte, 1983.
- MURARD, Lion, ZYLBERMAN, Patrick. *Le soldat du travail: guerre, fascisme et taylorisme*. Paris. 1978.
- OFFE, Claus. *Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política*. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F.P. *O que é taylorismo*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- RODRIGUES, Alcinei Cardoso. *O Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial (1990 a 1997)*. Dissertação, mestrado em Economia. São Paulo: PUC-SP, 1999
- ROPÉ, Françoise, TANGUY, Lucie. (Org.). *Saberes e competências*. São Paulo: Papyrus, 1994.
- SALERNO, Mário Sérgio. *Reestruturação Industrial e Novos Padrões de Produção*. São Paulo em Perspectiva, V. 6, n. 3, Fundação SEADE. São Paulo, 1992.
- SANTOS, Eloisa Helena. *Trabalho Prescrito Real no Atual Mundo do Trabalho*. Trabalho & Educação. Belo Horizonte: n. 1, fev./jul. 1997.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado*:

análise do sistema financeiro no Brasil. Convênio CEDES/UNICAMP. Mimeo. 1997.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *A Liturgia do Poder*. São Paulo: EDUC, 1988.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Educação, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação*. 1998 (mimeo)

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Mulheres no Trabalho Bancário*. São Paulo: EDUSP FAPESP, 1998.

SINGER, Paul. "Desemprego e Exclusão Social". São Paulo em Perspectiva. V. 10, n. 1. Fundação SEADE, 1996

STONE, Bob e WYMAN, John. *Telemarketing*. São Paulo: Nobel, 1992.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

VIEIRA, Pedro Antonio. *Control de la Fuerza de Trabajo y Automatizacion de los Medios de Trabajo*. Tese de doutorado em Economia. México: Universidad Nacional Autonoma de Mexico, 1995.

WEATHERFORD, Jack. *A História do Dinheiro*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

YOUNG, Michael. *The Rise of the Meritocracy*. Inglaterra: Penguin Books, 1958.

ANEXO

Roteiro de Entrevistas

I IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1. Idade
2. Formação acadêmica
3. Tempo de banco
4. Motivação para o ingresso no banco
5. Experiências profissionais anteriores

II CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

1. Processo de seleção
 - 1.1 Qualificação profissional
 - 1.2 Qualificação tácita
 - 1.3 Idiomas
2. Treinamento
 - 2.1 Conteúdo e suas aplicações (treinamento suficiente para assumir a função; como se dá a passagem da sala de treinamento para o atendimento.
 - 2.2 Volume de informações
 - 2.3 Treinamento subjetivo (postura, saber ouvir, conseguir manter o cliente na linha, etc)
 - 2.4 Outras técnicas utilizadas (Neuro Lingüística, etc)
 - 2.5 Incentivo da instituição à formação
3. Sistema de avaliação
 - 3.1 Principais pontos analisados
 - 3.2 Mensuração da produtividade
 - 3.3 Critérios de promoção

4. Descrição de um dia de trabalho

- 4.1 Rotina, pausas, exercícios
- 4.2 Pressões exercidas pelo sistema (tempo determinado, fila de espera, etc)
- 4.3 Média de atendimentos diários
- 4.4 Emprego da formação escolar na função desempenhada
- 5. Aspectos positivos e negativos do trabalho
- 6. Condições de trabalho
 - 6.1 Ritmo de trabalho
 - 6.2 Recomposição psicológica entre as ligações
- 7. Planos futuros de carreira
- 8. Visão da terceirização em telemarketing
- 9. Gênero
 - 9.1 Perfil mais adequado à função