

## **Jovens supervisores de um *call Center* ex-teleoperadores ou sujeitos responsáveis pelo exercício disciplinar da empresa?**

Márcio Renato Teixeira Benevides<sup>80</sup>

### **RESUMO**

O artigo resulta de entrevistas com jovens de um *call center* de Fortaleza. Analisa-se como teleoperadores promovidos a cargos de supervisão assumem posições diferentes e “vestem a camisa” da contratante, passando a não se reconhecer mais como membro da teleoperação. Investiguei elementos sobre a disciplina, o processo de seleção, a fluidez da ascensão de cargos, os novos esquemas perceptivos do novo “campo de trabalho”, a função do supervisor dentro de uma empresa que funciona na base da busca por produtividade e, por fim, como essa subida de cargo é legitimada na teleoperação.

**Palavras-chave:** Trabalho. Ascensão. Legitimidade.

### **ABSTRACT**

The article is the result of interviews with young people in a call center of Fortaleza. Analyzed as telemarketers, promoted to into supervisory roles take different positions and "wear the shirt" of the contractor, and will no longer be recognized as a member of teleoperation. Investigated elements about the discipline, the selection process, the fluidity of the rise of positions, new perceptual schemes of the new "field work", the role of the supervisor in a company that works on the basis of the search for productivity and ultimately as this rise of position is legitimized in teleoperation.

**Key words:** Labor. Rise. Legitimacy.

### **A X CENTER: ADESÃO E AQUISIÇÃO DE CRENÇA E OPORTUNIDADE**

---

80 Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Ceará e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia pela mesma Instituição. E-mail: márcio\_rhcp@yahoo.com.br.

A X Center<sup>81</sup> é uma empresa terceirizada da cidade de Fortaleza, que atingiu um *status* elevado no mercado de trabalho desde seu início<sup>82</sup>. Essa imagem foi fortalecida, pelo próprio *marketing*, como uma empresa que oportuniza aos seus funcionários uma mobilidade de cargos grande. Internamente, essa oportunidade é destacada através da chamada “Política de Degraus”<sup>83</sup>. A ideologia dos “degraus” é uma maneira eficaz de atrair uma mão-de-obra, que já se encontra em forma de “reserva”<sup>84</sup>, e ainda oferecer a proposta de “oportunidade”.

O modelo ideológico de adesão pela atração na “flexibilidade” é uma característica bastante adotada pelas empresas contemporâneas e faz parte do leque de novidades trazidas pelo reordenamento no mundo do trabalho. Todavia, o que não se fala nesse “convite” é que o flexível precariza não apenas a atividade do sujeito como sua própria vida. Vasapollo diz o seguinte acerca disso:

A nova organização capitalista do trabalho é caracterizada cada vez mais pela precariedade, pela flexibilização e desregulamentação, de maneira sem precedentes para os assalariados. É o mal-estar do trabalho, o medo de perder o próprio posto, de não poder mais ter uma vida social e de viver apenas do trabalho e para o trabalho, com a angústia vinculada à consciência de um avanço tecnológico que não resolve as necessidades sociais. É o processo que precariza a totalidade do viver social (VASAPOLLO, 2006, p. 45).

A ideia de “subir de cargo” é assumida pelo funcionário desde o momento em que ele faz a primeira entrevista de ingresso, até pelo fato de que essa possibilidade de ascensão é um dos carros-chefes da empresa. Com isso, um jovem teleoperador já inicia sua trajetória profissional com uma expectativa de

81 Nome fictício dado à empresa de *call center* pesquisada. Metodologicamente, optei por não identificá-la para esclarecer que não se trata de uma situação peculiar, mas que se liga a uma série de organizações que executam suas relações de trabalho de um mesmo modo no cenário internacional das formas de trabalho no capitalismo contemporâneo

82 A empresa foi fundada em 1994. Hoje, há cerca de seis mil funcionários contratados apenas na filial da capital cearense, prestando serviços para diversas empresas brasileiras, como operadoras de telecomunicações, financiadoras e algumas lojas.

83 A “Política de Degraus” é um projeto voltado para promoções internas de funcionários. A hierarquia da empresa é organizada basicamente em operadores, supervisores, coordenadores e gerentes.

84 Sem experiência profissional prévia, os jovens trabalhadores ocupam a reserva do mercado de trabalho, sofrendo com o desemprego. Dessa perspectiva, a “oportunidade” oferecida pelo *call center* torna-se mais evidente.

que, através do seu trabalho e do seu esforço, desempenhará melhores funções na X Center.

Observo que esse processo de adesão não se dá de um modo unilateral. Não é correto afirmar que as empresas absorvem a mão-de-obra e aos trabalhadores resta o aceite. Obviamente que há uma relação de hipossuficiência entre empregador e empregado, contudo o trabalhador também faz algum investimento nessa *economia* de existência. O fato é que, para meus interlocutores, aceitar um trabalho precário, mas que possibilite algum modo de ascensão social, é uma forma de tentar recuperar parte de sua própria agência.

Portanto, é uma relação de opressão e de subordinação, mas que não captura a subjetividade do trabalhador e tampouco acaba com sua liberdade. A sofisticação desses dispositivos de adesão, controle e resistência fazem parte do cotidiano em empresas como a X Center, onde jovens são assujeitados ao mundo do trabalho, através de processos de inclusão que já o insiram de maneira subordinada.<sup>85</sup>

O pensamento otimista é nítido em um depoimento dado por um jovem de 19 anos que ingressaria um mês<sup>86</sup> após essa entrevista no quadro de funcionários da X Center. Ele diz: “[...] agora, nesse momento, eu almejo o topo, o auge”, demonstrando que não há limites para esse sonho de “melhorar na vida” através do trabalho. Outro operador, confiante na sua capacidade e, portanto, na oportunidade de crescer através de seu mérito diz que quer “só o crescimento! Crescer dentro da empresa. [...] Pelo que me falaram, tem todas essas oportunidades pela meritocracia, né?”.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa<sup>87</sup>, afirmo que a totalidade dos entrevistados ingressou no trabalho com um sonho de crescer de cargo,

85 Sobre os processos de assujeitamento ver Butler (2002). Acerca das discussões sobre “inclusão subordinada”, ver Santos (2007).

86 Os entrevistados que estão para ingressar, passam por um treinamento que dura entre 45 a 90 dias. Portanto, esse estava na etapa final do treinamento.

87 Foram realizadas trinta entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2004), englobando treinandos, veteranos e ex-funcionários da empresa. Os dados não oferecem uma precisão estatística, mas, acredito, traduzem significativamente as expressões cotidianas dos trabalhadores desse segmento.

deixando, desse modo, futuramente a operação para trás. Observa-se nos dois depoimentos seguintes que há uma forte influência da propaganda da “Política de Degraus” na X Center para esses outros futuros funcionários.

Crescer. Crescer. Evoluir. Eu vou começar como operador, né? E todo mundo começa... Lá dentro vou fazer outras seleções pra supervisor, coordenador, enfim... Crescer (Rapaz, 19 anos, treinando para o ingresso na empresa).

Assim como a empresa já disse várias vezes que processos seletivos acontecerão e a partir do sexto mês lá você pode fazer processos de seleção, então eu não almejo apenas ficar no atendimento não, quem sabe... pretensões futuras aí... não sei até onde vai. Algo a frente! (Rapaz, 26 anos, treinando para o ingresso na empresa).

Não significa apenas que os jovens sonham em ocupar cargo X ou Y, mas que eles não desejam permanecer como operadores por muito tempo. Portanto, transmitem indiretamente a insatisfação com a função que vão ocupar, mas mascaram isso com a grande expectativa que é gerada em torno de seus crescimentos que, para eles, seriam consequências normais de um processo baseado na capacidade de trabalho. Essa visão lembra o jovem padeiro italiano de *A corrosão do caráter* que afirma: “- Não importa; não vou ficar fazendo isso o resto da vida.” (SENNETT, 2008, p. 83).

## **DISCUSSÃO FOUCAULTIANA: DISCIPLINA, ACÚMULO DE HOMENS E PRODUTIVIDADE**

A tendência de almejar o crescimento é uma das características das corporações que se utilizam de uma espécie de “poder disciplinar” para moldar seus funcionários. Hoje, pensa-se em propostas que possibilitem um suposto crescimento mútuo entre empregado e contratante. Foucault define:

Este novo mecanismo de poder apoia-se mais nos corpos e seus atos do que na terra e seus produtos. É um mecanismo que permite extrair dos corpos tempo e trabalho mais do que bens e riqueza. É um tipo de poder que se exerce continuamente através da vigilância e não descontinuamente por meio de sistemas de taxas e obrigações distribuídas no tempo; que supõe mais um sistema minucioso de

coerções materiais do que a existência física de um soberano. Finalmente, ele se apoia no princípio, que representa uma nova economia do poder, segundo o qual se deve propiciar simultaneamente o crescimento das forças dominadas e o aumento da força e da eficácia de quem as domina (FOUCAULT, 1988, p. 188).

Desse trecho da obra *Microfísica do Poder* vê-se o quanto essa modalidade de vigilância constante dos corpos e dos sujeitos traz lucros para a empresa e garante uma maior “produtividade” por parte do empregado. Em contrapartida, o sujeito sente-se mais livre por nem sempre estar em contato físico imediato com aqueles que o vigiam e cobram seus resultados.

Desta forma, analiso, pela ótica foucaultiana, o caráter triplo do trabalho, vendo-o tanto da perspectiva produtiva, como por suas características simbólicas e disciplinares. É o que se vê todo o tempo na empresa pesquisada: a preocupação pelos resultados, a elaboração de um universo simbólico que fomenta esse tipo de atividade e as práticas de adestramento utilizadas no cotidiano desse ofício.

Segundo Foucault, a disciplinarização das sociedades a partir do século XVIII não se dá por um esquema de obediência cega e seguindo o modelo prisional. Ao contrário, a sofisticação da disciplina é diferenciada, promovendo um ajuste “entre as atividades produtivas, as redes de comunicação e o jogo das relações de poder.” (FOUCAULT, 2010, p. 286). O que ocorre é um acúmulo da força de trabalho, através de complexos tipos de disciplina.

## **A SELEÇÃO PARA A SUPERVISÃO: REVÉS/DECEPÇÃO E SUCESSO/ESTRATÉGIA**

O processo de seleção para supervisão dá-se através de provas de conhecimentos gerais, entrevistas em grupo e entrevistas com coordenadores e gerentes da empresa. Todo operador com mais de seis meses de experiência pode se candidatar ao processo, desde que consiga cumprir todas as suas metas, não possua faltas no período dos últimos três meses e tenha a recomendação de seu supervisor atual. Portanto, há também todo um caráter subjetivo na seleção,

sujeitando o candidato ao aval dos que escolhem, além de passar pelo crivo do chefe imediato. Além disso, caso o operador seja reprovado em uma seleção ou não esteja com os resultados satisfatórios para essa finalidade, ele só poderá se candidatar três meses depois.

Com o passar do tempo, o próprio processo de seleção interna começa a ser questionado pelos operadores. Um dos entrevistados nesta pesquisa, que inclusive conseguiu ser selecionado para supervisão pouco antes desse depoimento, tem uma crítica ao modelo implementado nesse processo.

Esse processo é um processo que desmotiva muito as pessoas que não conseguem ser aprovadas, por que muitas vezes as pessoas fazem um bom trabalho e num processo que, muitas vezes... a própria empresa diz que o processo é um processo comparativo, é justamente uma questão de momento, então você só é avaliado naquele momento. Pelo contrário que você deveria ser avaliado desde o seu primeiro dia na empresa, para saber se você tem condições naquele cargo ou não (Rapaz, 22 anos, treinando para o ingresso na supervisão da empresa).

Essa crítica ao novo supervisor da empresa traz um fato muito importante e que se constatou com as informações armazenadas empiricamente. Esse fato é o de que uma tentativa frustrada nesse processo de seleção pode tornar-se um estopim para qualquer operador. Ora, observe-se que esses jovens entram na empresa e suportam todas as pressões da teleoperação, mas sempre pensando em ascender. Então, eles trabalham com um entusiasmo para buscar os resultados e chegam a ignorar as dificuldades da função atual, pois estão almejando algo melhor para si.

Todavia, a decepção chega quando ingressam no processo e sofrem uma primeira derrota. O primeiro revés dentro de um mundo ideal, criado pela intersecção da vontade do operador de crescer e da necessidade da empresa de fazê-lo sonhar - vulneravelmente -, gera uma amargura plena pelo trabalho na X Center.

O depoimento a seguir é de uma jovem que, como em raros casos, já é funcionária da empresa há três anos<sup>88</sup>. Ela afirma literalmente que não possui mais nenhuma expectativa quanto à construção de uma carreira na X Center. A funcionária, ao responder se já havia feito algum processo seletivo, tentou me explicar um pouco dos motivos dessa consternação e tocou nas experiências de seus colegas com a seleção interna e na descrença que ela possui em relação a todo esse processo:

Não, eu não fiz nenhuma, até por que quando teve a primeira oportunidade eu ainda era novata e foi a época que eu tirei férias e tinha colocado um atestado por motivo de doença e não deu pra fazer. Aí depois daí você começa a se acostumar com aquele trabalho que você faz e você também começa a ver algumas coisas que acontecem no atendimento mesmo e que são negativas. Aí você vai acumulando... não sei, é... você fica descontente com aquilo que você faz e aí você vai, às vezes, só pra completar mesmo o tempo, sabe? Aí você vai ficando, por que você não quer pedir demissão, mas também... Experiência mesmo eu não tenho nenhuma com os processos de seleção, mas tem amigos meus que fizeram, tem algumas pessoas que reclamam, por que muitas vezes eles dizem que você não está apto a assumir o cargo, mas não dizem o motivo ou dizem um motivo que não tem nada a ver com a questão, entendeu? Você vai pra entrevista com o coordenador, você fala demais e aí ela diz que você não pode ficar, que não pode assumir o cargo... não sei, por que você não tem 'brilho nos olhos'... umas coisas assim, eu já vi muita gente falar isso e também a gente vê que tem um pouco de "empurrãozinho" do supervisor, né? Ajuda muito! (Moça, 23 anos, considerada veterana na empresa).

Um dos primeiros pontos que foi problematizado pelos discursos dos informantes com visões mais maturadas pelo tempo de trabalho é o que toca à meritocracia e à lisura dos processos. Ao contar suas perspectivas ao ingressar, uma das entrevistadas nos traz, levemente, a mudança em relação ao despojamento meritocrático da empresa

Eu tinha a perspectiva de que eu poderia realmente crescer, que ali valia mesmo a meritocracia. Que eu mais tarde eu poderia até mesmo seguir na carreira dentro do que a empresa proporciona. [...] Depois que eu entrei lá vi que meritocracia é o mínimo possível, né? (Moça, 22 anos, ex-funcionária)

88 Devido ao excessivo nível de desgaste proporcionado por esse tipo de trabalho é raríssimo encontrar algum funcionário que esteja na mesma função há mais de um ano e meio. Ou seja, há uma "vida útil" para o trabalhador.

Os dados apontam que há uma grande dissolução da importância do mérito nesses testes. O fato deles não serem apenas objetivos, mas também subjetivos<sup>89</sup>, aumenta a possibilidade da existência de casos de manipulação dos resultados. Todavia, o que aponta é que o caráter do mérito, por vezes visto, é trocado pelo do prestígio.

O “prestígio” foi citado por alguns entrevistados, através de palavras como “afinidade”, “intimidade” ou “*status*”, todas essas atribuições relacionadas ao próximo cargo superior na hierarquia da empresa, sendo, no caso, o supervisor. Portanto, se os operadores conseguem chegar a um dado nível de prestígio dentro de seu relacionamento com o supervisor, eles vão começar a ser notados e, por conseguinte, surgirão indicações ou recomendações positivas por parte dos seus “superiores”.

É habitual ver essa relação de favorecimentos na X Center. Em meio a tanta individualidade, competitividade, busca incessante por resultados e correria para alcançar as metas, quando se oferece a “amizade” para alguém é algo merecedor de uma retribuição de acordo com o poder do presenteador. Esse esquema funciona como uma prática de “trocas”, onde todos sabem do jogo, mas fingem que não sabem, promovendo uma instituição, onde não há ingenuidade, mas uma “gentileza proposital” (BOURDIEU, 1996B, p. 8).

Portanto, não há um ato despretensioso nessa troca de favorecimentos. Esse planejamento da “jogabilidade” se assemelha à dupla face ética vista na vida cortesã, onde havia duas dimensões de comportamento. A primeira seria a com o companheiro da mesma função e a segunda seria a que se dá com os membros das camadas superiores da hierarquia na empresa, onde a relação torna-se “um instrumento imediato para a carreira e a auto-afirmação, um meio de ascensão e queda, um cumprimento de exigências sociais experimentadas como deveres.” (ELIAS, 2001, p. 75).

---

89 Artifícios, tais como entrevistas com funcionários de uma hierarquia maior ou até mesmo indicações feitas por estes, servem como um aval para a projeção de um candidato.



O fato é que há uma estratégia clara utilizada pelos teleoperadores que investem no jogo da ascensão. Esse investimento requer uma estratégia que planeje modelos de comportamento e de relacionamento válidos e aceitos. O teleoperador torna-se um estrategista pleno que busca um *objetivo*, uma maneira para *superar* seus concorrentes e que, acima de tudo, visualiza a *vitória* (FOUCAULT, 2010, p. 293).

Interessante quando um dos entrevistados, ao criticar e denunciar tudo isso, ri e diz que não sabe nem se isso é certo ou errado, pois acredita que se o beneficiado fosse ele mesmo não iria achar tão ruim assim. Apesar das risadas, observei que ele se desmotivou com os processos, como não acredita que ele seja tão vantajoso assim. Esse jovem alega que quanto maior é o cargo que o funcionário ocupa, maior é o nível de comprometimento com a empresa.

### **A ASCENSÃO FLUIDA, O ARREPENDIMENTO E A DISTINÇÃO**

Quando se aumenta o nível de comprometimento com a empresa, também se eleva o volume de cobranças e de responsabilidades, tendo em vista que, sendo supervisor, o profissional vai lidar diretamente com a coordenação e conviverá com as tomadas de decisões da empresa, além de ter que “controlar” e tentar “cativar” a sua bateria<sup>90</sup>. Todo esse aumento de delegações não compensaria financeiramente, pois o salário sequer aumenta em trinta por cento.

O fato é que, como apontado pelos entrevistados, os supervisores são demasiadamente sobrecarregados. Eles têm uma carga horária oficial de oito horas diárias, porém, não conseguem exercer todas as suas atividades dentro desse período, o que os faz ficar na empresa cerca de dez a doze horas por dia, sem contar que muitos deles vão trabalhar nos dias de folga, para que possam cumprir com todas as suas tarefas.

---

90 Uma bateria é um conjunto de 20 teleoperadores. Esse grupo fica sob a responsabilidade de um supervisor. Por conseguinte, um grupo de supervisores fica sob o comando de um coordenador, que em grupo obedecem à gerência.

Essa é uma demonstração latente da exploração do tempo de trabalho de diversos jovens, como ocorre nos casos dos pesquisados. O filósofo húngaro István Mészáros comenta com muita propriedade essa absorção forçosa comumente vista no sistema do Capital.

Pois o capital é completamente incapaz de fazer considerações humanas. Conhece apenas uma única maneira de administrar o tempo de trabalho: pela *máxima exploração do 'tempo de trabalho necessário' da força de trabalho empregada*, e ignora totalmente o *tempo disponível* existente na sociedade em geral, porque não pode daí extrair lucro (MÉSZÁROS, 2007, p. 158).

Assim, aparentemente, a mudança de cargo não compensaria. Ou seja, como se o custo-benefício não acontecesse. O sujeito vai tentar melhorar dentro da empresa, mas acaba se sentindo pior e mais sufocado. É como no trecho a seguir, que indica uma

[...] 'perda retrospectiva na rede flexível'. Como as pessoas que arriscam fazendo mudanças em organizações flexíveis muitas vezes têm pouca informação concreta sobre o que implicará uma nova posição, só em retrospecto compreendem que tomaram más decisões (SENNETT, 2008, p. 100)

Vale lembrar que não há como desfazer a escolha de outrora. Portanto, uma vez que o operador ascende ao cargo de supervisor, este não poderá retornar à operação. Daí vê-se a quantidade, também considerável, de supervisores que, conforme algumas informações obtidas durante a pesquisa, se sentem arrependidos com a mudança e até torcem pelo seu desligamento da empresa. Digo torcem, pois eles não pedem demissão, mas desejam ser demitidos a fim de receberem os seus direitos trabalhistas. Desse modo, parecem estar da forma como Sennett (2008) descreveu: “à deriva”.

Esse arrependimento latente dos novos supervisores assemelha-se à relação analisada por Bourdieu em *As Regras da Arte*. Na análise do romance de Flaubert, o autor traz a personagem de Frédéric que se recusava a viver a *illusio*, almejando situar-se numa zona de “não-gravitação social”, onde não precisasse

mais participar da economia dos *jogos sérios* do mundo social. Por outro lado, a personagem de Deslauriers tinha uma vontade de ocupar a posição de Frédéric. É uma recusa semelhante a do campo de força visualizada nos operadores que desejam ir para a supervisão e nos supervisores que já não suportam mais o fardo do local em que estão inseridos (BOURDIEU, 1996C, p. 27).

Como esse espaço de recusas não se dá explicitamente, cria-se uma relação entre *estabelecidos* e *outsiders*. O grupo dos supervisores alimenta uma áurea de “vencedores”, como estabelecidos, mantendo um tabu relacional com os teleoperadores. Ou seja, agora o contato é apenas profissional. Supervisor só convive pessoalmente com supervisor. A hierarquia cristalizou-se, mas que haja arrependimento (ELIAS, 2000).

Outro ponto mencionado por ocupantes da supervisão é a decepção quanto à real melhora e ao real crescimento dentro da empresa. O que os depoimentos vêm apontando é que os supervisores “participam” das tomadas de decisão, porém não decidem nada. É como se eles já pudessem avistar o poder, mas não o tivessem. Isso me parece com as “mudanças laterais ambíguas”, trazidas por Richard Sennett, que são “[...] mudanças em que a pessoa na verdade se mexe para o lado, embora acreditando que está subindo na rede frouxa.” (SENNETT, 2008, p. 100).

Essa foi uma breve descrição etnográfica acerca do processo de “distinção” entre os “melhores” e os “piores”, desde o momento da entrada na empresa até os processos de seleção interna. O fato é que “a divisão segundo as classificações ou os graus tem um duplo papel: marcar os desvios, hierarquizar as qualidades, as competências e as aptidões; mas também castigar e recompensar” (FOUCAULT, 2002, p. 151). Logo, é uma disputa numa via de mão-dupla, onde poucos, verdadeiramente, vencem, se é que posso considerá-los, de fato, vencedores.

## PROMOÇÃO: NOVA PERFORMANCE E NOVOS ESQUEMAS PERCEPTIVOS

A partir da mudança de cargo, há uma alteração na performance do novo supervisor. Observa-se que ele não pode mais se comportar como um operador diante de seus antigos colegas, que agora são seus “inferiores” e, tampouco, se solidarizar com os problemas exclusivos daqueles que trabalharam diretamente com ele outrora. A posição é outra. A promoção, nesse caso, funciona como uma instituição, precedida por um rito, que traz consigo uma separação entre o que se tinha antes e o que se tem no novo momento. Há, portanto, um corte entre os supervisores e os teleoperadores, tanto nos campos de função, produção, como de mentalidade e atuação.

Bourdieu não utiliza a expressão “passagem”, pois acredita que o fundamental para se estudar é a linha de separação, não a passagem em si, que seria apenas uma máscara para encobrir o limite “arbitrário” que separa o antes do depois

[...] um dos efeitos essenciais do rito, qual seja o de *separar* aqueles que já passaram por ele daqueles que ainda não o fizeram e, assim, instituir uma diferença duradoura entre os que foram e os que não foram afetados. Eis por que em lugar da expressão ritos de passagem talvez fosse mais apropriado dizer ritos de consagração, ritos de legitimação, ou simplesmente ritos de *instituição* [...] (BOURDIEU, 1996, p. 97).

O fenômeno que começa a agir sobre o cenário estudado é o de que os supervisores abandonam suas histórias como operadores, passando a “vestir a camisa” da empresa, atuando como líderes dos seus antigos colegas. A postura deles se torna diferente, o que seria necessário para impor um respeito aos novos submissos hierarquicamente, mesmo que através de uma “administração participativa”, ou seja, com ideais de que se formou uma equipe horizontalizada, como foi destacado por Simone Wolff e Sávio Cavalcante (2006).

Isso, segundo Bourdieu (1996), seria como uma naturalização do que foi construído socialmente. Um sujeito que, geralmente, pertence a origens sociais semelhantes aos demais, agora começa a pensar com a “cabeça” da empresa, penalizando os outros trabalhadores em muitos casos. Logo, ele agora passa a pertencer ao universo simbólico de “quem manda” ou de “quem pensa que manda”

em oposição aos seus antigos colegas de operação, que são integrantes do grupo dos que obedecem impreterivelmente.

Bourdieu comenta que o ritual de instituição servia para “ensinar o peixe a nadar” e é isso que ocorre. O teleoperador que aprendeu a “nadar no mar” da X Center, agora está preparado para “subir” de cargo, não, meramente, por seu mérito técnico, mas por sua capacidade de ser “flexível” ao ponto de pensar com a “cabeça” do patrão e de se envolver relacionalmente com seus superiores.

Não é meramente uma instituição de cargo, mas uma instituição identitária. Aquele jovem que enfrentou as mesmas dificuldades que os demais para ingressar na empresa, para se manter acreditando no que ela prometia, acabou tomando outros rumos, diferentes ao menos dos da grande maioria que ficou na operação, passando a assumir outra identidade.

Essa instituição de identidade foi trazida por Bourdieu como sendo uma mudança na “essência social”. Essa ação de transformação promovida pela empresa em questão é, portanto, uma ação que atribui uma determinada essência ao sujeito, impondo-lhe um “dever ser” ou que vai “lhe fazer ver que tem de se comportar em função de tal identidade” (BOURDIEU, 1996).

## **A FUNÇÃO DO SUPERVISOR: A HIPERCORREÇÃO POR CONSTRANGIMENTO E MONITORAMENTO**

A nova cosmovisão traz um fator fundamental para a compreensão deste novo lado a que esse funcionário pertence. Esse fato é o da aparente perda de identificação com uma “classe trabalhadora” a partir da adesão à supervisão. Se antes, devido aos contratos precários e demasiadamente flexibilizados, a desumanização trazida pela própria labuta diária e a própria fragilidade do sindicalismo nesse setor já dificultava algum tipo de mobilização trabalhadora, agora esse novo supervisor vai trabalhar para desmotivar qualquer tipo de organização.

O que demonstro nas trajetórias que foram repassadas pelos entrevistados é que, por exemplo, os supervisores trabalham fazendo uma espécie de “terrorismo” com qualquer tipo de funcionário que pensa em atuar coletivamente na empresa. Uma das principais armas para desmobilizar os trabalhadores é lembrar que, após a greve ocorrida na empresa em 2007<sup>91</sup>, todos os funcionários envolvidos nessa movimentação foram demitidos, progressivamente, da empresa. Logo, deixa-se um alerta para futuras retaliações.

A descartabilidade do trabalhador e a ameaça de demissão promovem, arbitrariamente, os ajustes necessários do trabalhador em seu ofício. Faço uma analogia desses ajustamentos promovidos com Foucault (1993). O autor demonstrou que havia um caráter positivo nos internamentos, garantindo uma nova organização social mais ajustada.

O supervisor vai dar corpo às práticas de monitoramento e de molde da teleoperação. É um dos homens do panóptico. A espacialidade da empresa promove uma individualização dos funcionários. É um esquema de funcionamento panóptico e que, assim como Foucault trazia em outros exemplos, garante um maior monitoramento e, por consequência, mais produtividade. Em *Vigiar e Punir*, a configuração espacial funcionava de modo que “cada um, em seu lugar, está bem trancado em sua cela de onde é visto de frente pelo vigia; mas os muros laterais impedem que entre em contato com seus companheiros.” (FOUCAULT, 2002, p. 166).

Nas centrais de teleatendimento, essa gestão dos espaços coletivos funciona de modo parecido, onde todos os operadores estão separados por baias e são vigiados por seus supervisores. A diferença é que, com os avanços tecnológicos, o supervisor consegue monitorá-los constantemente não apenas por sua presença física, mas também através do áudio das ligações e das imagens dos monitores dos computadores utilizados nas operações.

---

91 Segundo Cavaignac (2010), a greve foi deflagrada, sobretudo, por reivindicações salariais e de melhorias nas condições de trabalho.

O supervisor, como um protetor das metas de sua equipe, sempre adverte que todos devem alcançar seus resultados individuais. Até aí não há problemas, mas a perseguição por esses objetivos torna-se dura quando novamente entram as ameaças de demissão. O fato é que existem resultados que estouram os limites humanos, como o presenteísmo. Casos vieram à tona de pessoas que foram demitidas, pois precisaram faltar por motivo de doença. Ocorre que faltar ao trabalho significa tirar lucros da empresa. Logo, um operador que precise se ausentar já estará com seu histórico fragilizado.

São formas semelhantes às micropenalidades panópticas trazidas por Foucault, onde os erros eram sempre “corrigidos” imediatamente após serem detectados pelo monitoramento constante.

Na oficina, na escola, no exército funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes ‘incorretas’, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência) (FOUCAULT, 2002, p. 149).

## A LEGITIMIDADE CONTROVERSA DO SUPERVISOR

Remeto a reflexão deste artigo à obra *O Poder Simbólico*, na qual Bourdieu (1989) diz que na intenção de encontrar a chave para as grandes indagações não se deve olhar para os aspectos mais óbvios ou mais aparentes. Portanto, para se compreender essa mudança nos esquemas de percepção e de reprodução simbólica dos novos supervisores não se deve aceitar isso apenas como um fruto do salário mais alto ou como algo aprendido secamente nas apostilas do treinamento.

O mesmo exercício desmistificador que o autor em questão faz quando tenta compreender a gênese social do campo literário. Bourdieu diz que para essa missão ser executada não é necessário “oferecer sacrifícios ao prazer de reduzir ou de destruir”, mas “é simplesmente olhar as coisas de frente e vê-las como são.” (BOURDIEU, 1996C, p. 15)

Bourdieu dizia que há um “poder invisível” atuando sobre todas as realidades sociais. Esse poder é o próprio poder simbólico, que, como no caso da supervisão, atuou com a ajuda até dos que pensavam não estar participando do processo. O autor diz que “[...] esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade dos que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.” (BOURDIEU, 1989, p. 7).

Até os que não participaram do processo seletivo contribuíram para a legitimação do mesmo. Inclusive, mesmo aqueles que já não sonham mais com a promoção, participam de alguma maneira de todo o evento promocional. O ritual é válido, pois há forças compactuando para sua validação. Pode-se dizer que

[...] a crença de todos, preexistente ao ritual, é a condição de eficácia do ritual. Prega-se apenas aos convertidos. E o milagre da eficácia simbólica desaparece quando se percebe que a magia das palavras faz funcionar dispositivos – as disposições – previamente amontoados (BOURDIEU, 1996, p. 105).

O jogo do poder simbólico está justamente na confusão dos papéis. O recém-promovido está convicto de que sua ascensão foi real, mas o fato é que quem realmente triunfou foi o dono da empresa, conseguindo cooptar mais um para seu favor, agora o fazendo sentir-se cada vez mais no “espírito” do ofício. Daí percebe-se o quanto essa violência simbólica<sup>92</sup> é grande. Vê-se que mesmo o que fora promovido, permanece como sendo um trabalhador explorado, mas que agora vai ajudar o seu chefe, que no caso da X Center sequer é conhecido, a dominar os demais companheiros.

A questão aparentemente controversa seria: se o supervisor “se virou” contra seus antigos colegas, como ele pode ter autoridade? Ora, seguindo a mesma linha de raciocínio aplicada anteriormente com o processo de seleção, o supervisor é inegavelmente um sujeito legítimo, tendo em vista ter sido “produzido” num processo que foi, em algum momento, legitimado.

---

92 A violência simbólica, segundo Bourdieu e Wacquant, “se apóia numa relação de comunicação coerciva para extorquir a submissão [...]” (BOURDIEU e WACQUANT, 2001, p. 1).



Percebe-se que além da legitimação da pessoa e da função, deve haver, de maneira associada, a legitimação dos discursos do novo supervisor - pensando em discurso não como fala, mas como prática -. Afinal de contas, a maneira dele trabalhar é dada no contato com os operadores, o que deve exigir que sua palavra seja aceita. Essa aceitação não passa apenas pela questão da orientação técnica, afirmando que não basta apenas ser um profissional que entenda os mecanismos da função de operador. A aceitação vem da credibilidade e do reconhecimento que ele conquista dos operadores.

Bourdieu mais uma vez destaca-se acertadamente quando fala sobre compreensão e reconhecimento. O autor traz que:

A especificidade do discurso de autoridade (curso, sermão etc.) reside no fato de que não basta que ele seja *compreendido* (em alguns casos, ele pode inclusive não ser compreendido sem perder seu poder), é preciso que ele seja *reconhecido* enquanto tal para que possa exercer seu efeito próprio (BOURDIEU, 1996, p. 91).

É aí que as coisas se conciliam e se acomodam, garantindo a cumplicidade, mesmo que não reflexiva, entre os operadores e o supervisor. Sem contar que o fato de haver uma rotatividade tremenda entre os funcionários, sobretudo os da operação, não permite o tempo suficiente para que haja tantos desgastes assim nessa relação. Ressalto ainda que essa alta rotatividade dos funcionários dá-se pelas próprias condições precárias para o exercício do ofício, além da descartabilidade explícita nesse segmento, onde há uma facilidade legal para substituir o funcionário atual por outros tantos que compõem as “reservas” humanas de jovens desempregados (HUWS, 2009, p. 49).

Com intenção semelhante de se compreender a legitimidade, Elias investigou o motivo das pessoas aceitarem ser governadas por um Rei absoluto, assim como questiono a obediência à supervisão. Daí, verifica-se que mesmo o rei tinha uma relação de interdependências – mesmo que mais restrita – dentro de seu posicionamento na rede social. Do mesmo modo, a figuração da empresa X Center necessita que essa distribuição de posições seja legitimada para o

funcionamento cotidiano do ofício e das relações sociais nele imbricadas (ELIAS, 2001).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Registro nesse espaço o quanto a proposta do capitalismo flexível contribui para fragilizar a condição de trabalhador. Nesse tipo de empresa, o que se constata são pessoas sendo desumanizadas diariamente em seus empregos e tendo suas vidas sociais prejudicadas, além de adquirirem diversas doenças laborais, sem amparo.

Uma situação de precarização desmedida e que ao invés de motivar os funcionários a lutar para melhorar suas condições, os faz se desmobilizarem com dois argumentos básicos: o do individualismo, para sair logo daquela situação para outra melhor; ou o da “deriva”, que faz o sujeito pensar que esta experiência profissional será apenas uma passagem pela empresa, enquanto ele não encontra um emprego melhor.

Portanto, visualiza-se novas formas de opressão via trabalho. Também destaco que o sujeito quando promovido passa a adquirir muitos dos códigos das categorias de pessoas do cargo superior. É a promoção clara de signos diacríticos, que resultam no processo de distinção social dentro de uma mesma empresa. Uma geração de grupos de *status*, que acabam por minar a possibilidade da clássica luta de classes, fragmentando a categoria profissional. Sendo isto um efeito positivo para a dominação patronal. Essa sofisticação mantém o funcionamento do capitalismo contemporâneo pela adesão subjetiva do trabalhador aos elementos figurativos das frações de classes dominantes.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas lingüísticas**: o que falar quer dizer. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1996A.

BOURDIEU, Pierre. Algumas notas adicionais sobre o dom. **Mana**. Vol. 2, n. 2, 1996B.

BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte**: gênese e estrutura do campo literário. São Paulo: Companhia das Letras, 1996C.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico**. Lisboa/Rio de Janeiro: Ed. Difel/Bertrand, 1989.

BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc. A nova bíblia do Tio Sam. In: CATANI, A. (Org.). **Fórum Social Mundial**: a construção de um mundo melhor. Petrópolis: Vozes, 2001.

BUTLER, Judith. **La vie psychique du pouvoir**. France: Éditions Léo Scheer, 2002.

CAVAIGNAC, Mônica Duarte. **Relações de trabalho e relações no trabalho na lógica capitalista contemporânea**: um olhar sobre atendentes do *call center* de uma empresa de telecomunicações. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

ELIAS, Norbert. **A sociedade de corte**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John L.. **Os estabelecidos e os outsiders**: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, Michel. **História da Loucura na Idade Clássica**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 7. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: História da violência nas prisões. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

HUWS, Ursula. A construção de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

MÉSZÁROS, István. **O desafio e o fardo do tempo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Uma nova cultura política emancipatória. In: \_\_\_\_\_. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

VASAPOLLO, Luciano. O trabalho e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

WOLFF, Simone e CAVALCANTE, Sávio. O mundo virtual e reificado das telecomunicações: o caso da Sercomtel. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.