

Valdinéia Vieira dos Santos

valdineavieira@yahoo.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Tânia Moura Benevides

taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

Renata Queiroz Dutra

renataqdutra@gmail.com

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores

Do Outro Lado da Linha

A realidade dos trabalhadores de teleatendimento

PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA VIGILÂNCIA E DA PUNIÇÃO NOS TRABALHADORES DE CALL CENTERS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar os impactos da vigilância e sua relação com a sistemática das punições nos trabalhadores de *Call Centers*. Para tanto, analisou-se uma empresa de telemarketing localizada na região metropolitana de Salvador. Como marco teórico foram utilizadas as bases sociais propostas por French e Raven, e as contribuições de Michel Foucault, no que diz respeito a abordagem do poder, da disciplina e da punição. Em relação ao percurso metodológico, foi realizada pesquisa exploratória de caráter descritivo e de natureza qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo. Foram ouvidas trinta e cinco pessoas, entre trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa estudada. Pela investigação empírica, percebeu-se que o poder coercitivo se faz presente na organização, enquanto que a sistemática de recompensas apresentou-se como motivo de insatisfação dos trabalhadores. Concluiu-se que no setor de teleatendimento a vigilância é constante e a punição é usada como forma de adestrar o comportamento dos trabalhadores, que exercem um trabalho sem prazer e/ou satisfação, ocasionando adoecimento, rompimento de laços afetivos e desmotivação.

PALAVRAS-CHAVE:

Poder. Call Center. Vigilância. Punição. Impactos.

SANTOS, Valdinéia Vieira dos; BENEVIDES, Tânia Moura; DUTRA, Renata Queiroz. **Poder nas organizações: Uma análise sobre os impactos da vigilância e da punição nos trabalhadores de Call Centers.** *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 2, p. 35 - 55, abr, 2019.*

1. INTRODUÇÃO

No setor de teletendimento tem observado significativo crescimento nas últimas duas décadas, fato que se deve, dentre diversos elementos como a privatização do setor de telecomunicações, as novas exigências legais quanto aos Serviços de atendimento aos clientes e ao desenvolvimento tecnológico, à oferta de postos de trabalho que não exigem muita qualificação, possuindo assim uma participação significativa na geração de emprego e renda para a população jovem.

De acordo com Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o setor empregou 1,5 milhões de trabalhadores formais no ano de 2016. Em paralelo, o setor apresenta alta rotatividade de mão de obra, gerando para a empresa custos em demissões, gastos com recrutamento e seleção de pessoal, bem como com treinamento para os novos empregados.

Segundo Cavaignac (2011), as demissões podem ocorrer mensalmente para atingir os objetivos da empresa, dentre eles a manutenção de picos de produtividade e a ocultação dos riscos ocupacionais criados, como observam Dutra e Filgueiras (2014), materializando-se no chamado *turnover*. Em outras palavras, a demissão de trabalhadores pode ser considerada pela empresa como uma estratégia e não como externalidade indesejável. Em virtude disso, os trabalhadores são impactados com constantes ameaças de perda do emprego, já que as portas de ingresso nesse mercado são bastante amplas, acentuando o poder que a organização tem sobre seus trabalhadores.

A força de trabalho presente no setor de *Call Center* é majoritariamente feminina, negra e jovem. Para Rosenfield (2007), esse perfil contribui para que haja um controle maior sobre o trabalhador em prol do capital, baseando-se em prévias opressões de raça, classe e gênero. Cavaignac (2010), corrobora com o que foi dito, afirmando que o público jovem é o alvo dos trabalhos precários, pois possuem comportamentos determinantes para o mercado de trabalho.

De acordo com Ricc e Rachid (2013), o crescimento na área de *Call Center* se dá por diversos fatores, dentre eles a externalização de atividades no setor de teletendimento e o avanço da tecnologia da informação. É nesse sentido que pode ser identificada a vigilância digital nas organizações, em que o trabalhador tem suas páginas vigiadas em virtude de rastros deixados no manuseio do computador. A modernidade é marcada pela vigilância constante e a própria organização espacial pode dar a dimensão de aprisionamento. Nas palavras de Foucault (1987), a vigilância faz parte do processo produtivo, podendo ser um mecanismo próprio do poder disciplinar. O avanço tecnológico e o trabalho informacional vão permitir um aprofundamento desse processo.

Como consequência desse nível de vigilância, observa-se uma banalização das punições trabalhistas, que passam a ser utilizadas não apenas como forma de garantir a disciplina, normalizar, e punir aquele trabalhador que apresente condutas inadequadas no ambiente laboral, mas também como forma de garantir a produtividade da organização. As medidas disciplinares, nesse sentido, afastam-se do caráter pedagógico, se prestando a garantir a produção.

Diante do cenário apresentado, questiona-se **quais os efeitos da vigilância e punição sobre a vida dos operadores de telemarketing?**

Como objetivo geral do presente estudo será investigar os impactos da vigilância e sua relação com a sistemática das punições (advertências, suspensões e as dispensas por justa causa), nos trabalhadores em uma empresa de *Call Center*, localizada na região metropolitana de Salvador, verificando suas percepções a respeito desses sistemas disciplinares impostos pela organização como forma de poder e buscando entender de que maneira os trabalhadores compreendem essas dimensões e como podem ser afetados.

Como objetivos específicos buscou-se analisar a forma de poder adotada pela organização estudada, destacando as formas de vigilância e punição no setor de teleatendimento, do ponto de vista organizacional; bem como identificar os impactos que a vigilância e punição causam sobre outras dimensões na vida dos trabalhadores.

A organização escolhida para investigação do trabalho proposto é referência no mercado, sendo uma das maiores empregadoras do país.

Conhecer os impactos provenientes de um trabalho em que a vigilância e o uso do controle são constantes e as punições são utilizadas para garantir a produtividade no ambiente de trabalho é relevante, visto que essa forma de poder contribui significativamente para o estranhamento e a precarização social do trabalho.

A pesquisa empírica que subsidia esse artigo científico é oriunda do grupo de pesquisa “Do outro lado da linha: Precarização, adoecimento e regulação social do trabalho dos operadores de telemarketing em Salvador” (UFBA), do qual a autora fez parte como bolsista de iniciação científica.

Em relação ao percurso metodológico utilizado, optou-se por uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, em que os dados levantados foram coletados mediante entrevistas, baseadas em roteiro semiestruturado com 35 ex ou atuais operadores de telemarketing da empresa estudada. Foram elaboradas, juntamente com o grupo, 25 eixos temáticos de perguntas abertas no roteiro guia. Entretanto, para o estudo do tema proposto, foram destacadas as seguintes perguntas constantes no roteiro:

Você já recebeu alguma punição disciplinar? Como foi a abordagem do (a) supervisor (a)? Comente;

Quais eram as regras mais importantes a serem seguidas no seu ambiente de trabalho? Quais delas eram passíveis de punições?

As entrevistas tiveram início em agosto de 2016 e foram finalizadas em dezembro de 2016. Posteriormente foram feitas as gravações e análise dos dados colhidos, por meio do método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo visa a comunicação através de seu elemento; emissor e receptor na mensagem, assim como serve para identificar os diversos fatores que podem interferir nos dados que vão além do que está sendo dito na mensagem (BARDIN, 2011).

Em suma, a pesquisa buscou ampliar o estudo no que tange os aspectos da vigilância, punição e o uso do controle paralelo a essas duas dimensões no setor de teleatendimento, aspecto pouco analisado em pesquisas prévias.

O artigo apresentará, além desta introdução, outras três seções: o referencial teórico que ampara a discussão sobre o poder disciplinar nas organizações, a análise dos resultados obtidos na pesquisa empírica e as considerações finais.

2. PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Autores relevantes que estudam poder são French e Raven, Michel Foucault, Max Weber, Pagès et al, entre outros, e suas abordagens versam sobre as bases de poder, disciplina e poder, poder e dominação, tipologia das organizações com base nos tipos de poderes.

Interessante ressaltar que diversas pesquisas já realizadas quando se trata do assunto do poder e das questões ocorridas no âmbito organizacional na sociedade moderna tiveram como referencial teórico as ideias de Foucault (SILVEIRA, 2005). De acordo com Silveira (2005, p.49), ao analisar a obra de Michel Foucault, "Poder e análise das organizações", é possível afirmar que o poder "remete à noção de onipresença inerente a ele, já que é oriundo e atinge todos os lugares".

Dessa forma, a onipresença favorece o uso do poder, através do ver sem ser visto. Esse panóptico também se apresenta nas organizações, por exemplo, por meio do uso de câmeras espalhadas pelos setores. Assim sendo, a punição passa a ser um sistema de controle, nomeado por Foucault de disciplina.

Além disso, Foucault menciona como recursos do poder: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame, utilizados para domesticar o indivíduo (SILVEIRA, 2005).

É no exercício do poder que se faz presente seu uso indevido. Por exemplo, o abuso de poder se apresenta, favorecendo o surgimento do assédio moral, étnico, sexual nas organizações, tão característicos do modelo capitalista vigente.

Zanelli, Andrade e Bastos (2014,p.453) concebem o poder, "[...] como fenômeno causal, um jogo de soma zero, em que necessariamente uma parte ganha e outra perde." Dessa forma o poder nas organizações pode ser visto como uma disputa entre aqueles que detêm o poder hierárquico e aqueles que estão na base da pirâmide. Ainda na visão desses autores, o poder é responsável por garantir o aumento da produção sobre aqueles que não possuem os meios de produção, e, por isso, tem a sua força de trabalho explorada.

Para uma melhor compreensão a respeito do poder, pode-se explorar os diversos tipos de bases de poder existente nas organizações.

Segundo French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), há cinco bases sociais de poder a serem usadas pelos supervisores ou líderes, sendo estas bases possíveis de influência e poder por parte dos subordinados. São elas: Poder legítimo; poder de referência; poder de especialização; poder de recompensa; e o poder de coerção.

O **poder legítimo** está relacionado à crença, com valores que o indivíduo acredita. Assim, o sujeito reconhece e se submete ao poder por acreditar que o que faz deve ser aceito. O **poder**

de perícia está vinculado ao saber: quanto mais “sábio” o indivíduo for, menor será a chance de alguém contradizê-lo. Esse saber pode estar ligado a vivências pessoais ou ao conhecimento de áreas específicas do assunto discutido. Já no **poder de referência**, o indivíduo exerce poder sobre o outro através dos traços ideais de personalidade valorizado pela organização. Por outro lado, o **poder de recompensa**, bastante utilizado pelas empresas, tem como mecanismo a oferta de remuneração variável, por exemplo, aos trabalhadores, visando o aumento da produção. Nesse caso, a submissão ao padrão de trabalho e a obediência às metas impostas são premiada, sendo características desse poder não apenas recompensas salariais, mas também elogios, promoções, entre outros.

Segundo Robbins (1999 apud SILVA, 2007, p. 62),

a recompensa dada deve ser algo que a pessoa deseja e valoriza.[...] o poder de recompensa e o poder coercitivo são, na verdade, complementos um do outro: se a pessoa oferecer algo de valor positivo ou tirar algo de valor negativo estará recompensando e se tirar algo de positivo ou infligir algo negativo estará punindo.

Por fim, o **poder de coerção** está vinculado ao controle que a organização tem sobre o outro. Interessante ressaltar que nesse tipo de base de poder o indivíduo corresponde aos anseios do outro por conta do temor do que pode acontecer com ele caso a solicitação seja recusada. Logo, o medo é algo notório nesse tipo de poder.

French e Raven, (1959 *apud* MARTINS, 2004, p.21-22) afirmam que as cinco bases de poder existentes foram utilizada como forma de entender como ocorrem as relações sociais no âmbito organizacional, como se comportam aqueles que tem o poder, bem como de que modo se comportam aqueles que são influenciados por ele. Assim, utilizando os aportes presentes em cada um dessas bases, as diversas organizações tem agido no sentido de conseguir dos trabalhadores o que se desejam, moldando os indivíduos aos seus objetivos econômicos.

2.1. A vigilância e as sanções disciplinares no ambiente de trabalho

Conforme revela Bruno (2006), a vigilância digital é elemento central na contemporaneidade, em que, como resultado dos avanços tecnológicos, há registro de informação e coleta de dados que se expandem não somente para fins organizacionais, mas também no uso diário. Possibilita-se, dessa forma, um controle maior sobre o indivíduo.

Para Silva (2014), o advento da tecnologia de informação proporcionou uma nova característica do capitalismo. Com o avanço tecnológico e a era da internet, o consumidor deixa de ter um atendimento presencial e passa a ter um atendimento via chat, e-mail. No entanto, o canal mais utilizado ainda é o atendimento telefônico, seja para prestar um serviço de SAC, dúvidas, sugestões, ou vendas aos consumidores.

Como visto, os bancos de dados dos sistemas informatizados das empresas reservam informações valiosas sobre os trabalhadores que deles fazem uso. Também é possível notar o uso de

câmeras no ambiente de trabalho, uso de catracas liberadas mediante o registro dos crachás, possibilitando o controle nos acessos e saídas do local de trabalho. Há, portanto, uma constante vigilância nos passos dos trabalhadores.

Segundo Barrichelo e Moreira (2015, p.65),

A vigilância permite a produção de conhecimento sobre aqueles que são vigiados- aspecto fundamental para o exercício do poder. Nesse contexto, poder e saber são coadunados de forma a propiciar um controle ainda mais contundente, perene e profundo. Vigiar viabiliza a produção do saber e torna possível conhecer o objeto que está sob vigilância, uma vez que o saber produzido reforça as possibilidades de exercer poder sobre tal objeto.

Para Foucault (1987,p.119), “corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula, e o recompõe.” O poder é utilizado para tentar garantir a disciplina do trabalhador e viabilizar a exploração da força de trabalho, a fim de com isso aumentar a produtividade e maximizar os lucros. Assim, as pessoas tendem a ficar aprisionadas, devido à situação de poder imposta pela organização, ocasionando a desconstrução de seu próprio corpo em prol da sua disciplina. Foucault aponta que quando o local de trabalho apresenta uma visibilidade ampla para o gestor, o controle se faz presente por toda a estrutura física da organização. Para Foucault (2010), o poder não tem um lugar fixo, ele se difunde por toda a parte.

Venco (2003), observa que é através do espaço físico que se obtém a obediência, e, nesse sentido, alguns fatores ganham destaque, como a redução do tempo de locomoção.

Portanto, o controle visual proporcionado pelo espaço físico é uma forma de vigilância constante, utilizada em prol da disciplina do trabalhador. Assim, em caso de qualquer desvio ou conduta indevida, o trabalhador pode ser sinalizado, sancionado. A sensação de prisão e medo o cercam.

A vigilância através do olhar é um meio que as organizações utilizam para tornar o poder sobre o trabalhador mais intenso, ampliando o risco da punição. Essa vigilância através do olhar pode ser observada pelas autoras Barrichello e Moreira (2015 p. 66-67), da seguinte forma:

Trata-se de um olhar que vê sem ser visto 2;a luz deve ser projetada sobre o objeto que está sendo vigiado, enquanto aquele que vigia tende a se tornar invisível. E quanto mais invisível ele se torna, mais definitiva e permanente passa a ser a sua capacidade de vigiar. No entanto, a sua presença é sempre sentida, trata-se de uma onipresença, de uma ubiquidade do poder que não permite escape e que não supõe um momento ou um lugar sem vigilância. O homem moderno está sempre se sentindo vigiado, vive em espaços projetados para este fim. Mas a real presença daquele que vigia nem sempre é notada, ela não se dá a perceber justamente para potencializar a vigilância. E, assim, é uma presença pressentida, sempre tomada como real, apesar de nem sempre poder ser verificada[...] (BRAVERMAN, 1987, p.228).

Segundo Coutinho, (2016,p. 228),

O poder disciplinar, sancionador ou punitivo - como se queira nominá-lo - é o poder que detém o empregador de punir, aplicando medidas disciplinares/sancionatórias/punitivas a empregados em decorrências de infrações cometidas.

Portanto, as sanções utilizadas pelas organizações têm como finalidade adequar o comportamento do trabalhador ajustando-o às finalidades da organização. Ainda segundo Coutinho (2016), a sanção é utilizada como forma de garantir a disciplina do trabalhador, tendo como objetivo final garantir um maior lucro.

De acordo com o Direito do Trabalho brasileiro, as sanções trabalhistas podem ocorrer de três maneiras, a depender da gravidade do ato: advertência, suspensão e a dispensa por justa causa (DELGADO, 2017). Todas elas, ao contrário do sistema de punição e exercício do poder desnudado por Foucault, estariam relacionadas a comportamentos disciplinares indesejados e não diretamente relacionados à produtividade.

Segundo Delgado (2017), a advertência verbal é considerada a penalidade mais leve, se dando através de uma conversa harmoniosa a respeito das condutas cometidas. A advertência é utilizada, na maioria das vezes, como forma de chamar a atenção do trabalhador em virtude do erro cometido, evitando que ele se repita. A advertência pode ocorrer de duas formas: verbal ou escrita. Ainda segundo Delgado, a sanção disciplinar do tipo advertência não consta expressamente na CLT, mas, por se tratar de uma penalidade mais branda, é costumeiramente admitida. (2017)

Elevando o nível das medidas disciplinares encontra-se a suspensão disciplinar, em que o trabalhador é afastado do local de trabalho, tendo o valor da remuneração correspondente ao dia de trabalho descontado. A suspensão só deve ser aplicada nos casos que o ato cometido seja grave, gerando prejuízos para a organização. De acordo com a CLT, pode durar, no máximo, 30 dias, devendo se ajustar proporcionalmente à conduta penalizada.

Por fim, encontra-se a terceira e última penalidade, considerada gravíssima: a dispensa por justa causa. Nesse caso, o trabalhador tem seu contrato de trabalho rompido em virtude da penalização recebida sem direito ao recebimento de verbas rescisórias (DELGADO, 2017). Além disso, o trabalhador costuma se sentir receoso na busca de novas oportunidades de emprego, por achar que sua carteira está “manchada”.

Segundo Delgado (2017, p. 726),

O poder punitivo seja exercido com a finalidade de ajustar o obreiro à sadia convivência laborativa, em um contexto de regras lícitas adotadas pela empresa. O objetivo central de tal poder não seria sancionar, apenas, mas principalmente criar condições para a ressocialização obreira no universo empresarial. A punição deve ser encarada apenas como instrumento subordinado a esse objetivo maior, do mesmo modo que a exclusão do trabalhador do emprego deve ser tida como solução cabível somente em casos efetivamente justificáveis.

Conforme a afirmação acima, a punição no ambiente de trabalho tem como finalidade adaptar o trabalhador as normas e regras que a empresa preza. Essa seria a real intenção para que a mesma fosse aplicada. Entretanto, a observação da realidade prática das organizações revela que vários outros motivos fazem com que o trabalhador seja sancionado. Dentre eles, a doença. Guena (2009, p.92) descreve que, no aparecimento de doença, o trabalhador costuma ser descartado

do processo de produção:

[...] A empresa produz a doença e nega a sua existência no seu espaço, impondo, para isso, estratégias variadas de negação da doença. A demissão do trabalhador doente não significa que a doença foi vista, percebida, mas que este sujeito tornou-se menos produtivo e por isso, não mais digno de pertencer ao espaço de produção. É este operador doente e, principalmente, improdutivo que é excluído do espaço político-ideológico [...]. Está demarcada, assim, uma geografia livre da doença. [...]

Filgueiras e Dutra (2014) corroboram o que foi dito acima, afirmando que outro fator que faz com que o trabalhador seja dispensado de sua atividade está relacionado à produtividade. Baixa produção pode significar inutilidade para a empresa, o que pode ser evidenciado também pelo aparecimento de alguma doença. Logo, o trabalhador é considerado improdutivo, com isso, acaba sendo empurrado para fora do ambiente organizacional por meio de medidas disciplinares que, de acordo com a lei, não se prestam a esse fim.

3. ANÁLISE DE DADOS

3.1 Perfil dos entrevistados

Essa seção destina-se a analisar os achados obtidos através da pesquisa de campo. A amostra coletada se deu através de 35 entrevistas realizadas no período de 2016-2017. Para melhores esclarecimentos a respeito da amostra faz-se necessário conhecer o perfil de entrevistados, para assim compreender tais resultados.

O perfil predominante do operador de telemarketing da empresa em destaque é jovem, com idade entre 18 a 29 anos. Quanto ao gênero pesquisado, em sua maioria é formado por mulheres: do total de 35 entrevistados da empresa, 77% são mulheres e apenas 23% homens.

Nas palavras de Nogueira (2010), a participação das mulheres no mercado de trabalho vem acompanhada de um trabalho precário, por diversos fatores, dentre eles pela dupla jornada. Ainda assim as mulheres acabam tendo uma remuneração salarial inferior comparado ao trabalho masculino, a revelar uma instrumentalização das desigualdades de gênero pelo capital.

Ao serem perguntados sobre o seu estado civil, a grande maioria solteira, sendo que muitos ainda residem com pais, tios, parentes, o que confirma o perfil, já mapeado em outras pesquisas, de pessoas que buscaram no *Call Center* a oportunidade de ter seu primeiro emprego formal.

Quanto à questão da escolaridade, foi possível identificar 3 níveis: 1) jovens que conseguiram concluir o ensino médio, mas que não ingressaram numa faculdade; 2) estudantes que estão no ensino superior, seja de instituição pública ou privada, evidenciando muitas vezes o ingresso desses estudantes no setor como forma de utilizar o seu salário para custear gastos com educação; 3) jovens que precisaram, em algum momento de sua vida, interromper seus estudos

para trabalhar, seja por ter tido filhos, dificuldade de conciliação da faculdade com o trabalho, entre outros fatores.

Em relação à raça; a maioria se declarou negra ou parda.

3.2 Caracterização da empresa

Por questões éticas não será divulgado o nome da empresa. Com isso, se faz necessário apresentar algumas características básicas inerentes à organização, assim como informações relativas ao ambiente de trabalho dos sujeitos entrevistados.

A empresa investigada está no mercado há mais de 15 anos. Ao longo desse período foi ganhando espaço e hoje atua em 9 estados brasileiros (Acre, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Ceará, Paraíba), possuindo unidades em mais de 500 cidades. Possui um total de 40 mil colaboradores distribuídos pelo país e realiza diversos serviços, como Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), retenção, backoffice, vendas, entre outros.

A empresa pratica, para o setor de teleatendimento, uma jornada de 6 horas, com três intervalos: dois de 10 minutos (“pausas-descanso”) e um de 20 minutos (“pausa-lanche”). Os intervalos devem ser fruídos pelos operadores em momentos distintos e, de preferência, em fluxo baixo de ligações, para não comprometer o atendimento, tempo esse determinado pelos gestores da empresa.

A força de trabalho da empresa, em sua grande maioria, é formada por jovens, com ensino médio completo ou graduação em curso, sem experiência profissional prévia, e, em muitos casos, por homens e mulheres que se inserem nessa atividade apenas para se manter ativo no mercado. Além do salário-base pago pelo trabalho realizado, a empresa trabalha com metas individuais para ganho de uma remuneração variável. Há também a meta grupal, indicador que deve ser cumprido pelo supervisor.

Na linha de produção, os operadores são alocados em Posto de Atendimentos, conhecido como PA's, que separam um operador de outro, através de uma divisória para que cada um possa prestar o atendimento sem conversas paralelas, barulho ou qualquer fator que venha prejudicar a ligação. As PA's vêm acompanhadas de uma Lucent (telefone), um computador e um headset.

Já os supervisores, como forma de vigiar e observar o operador, têm a sua posição superior alocada de uma forma mais elevada, que garante uma visão do todo, facilitando assim uma observação melhor da conduta, gestos, postura, humor, tom de voz, comportamento e desempenho diário de sua equipe. Também pode monitorar em tempo real o atendimento prestado, pelo sistema informatizado e na escuta das ligações. Cada supervisor tem em sua equipe em torno de 20 operadores.

3.3. Análise do poder vigente na organização

Para analisar a base de poder predominante na organização, a investigação se amparou nos relatos dos entrevistados, que facilmente permitiam a identificação.

Dentre as cinco bases sociais apresentadas pelos autores French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), foi possível identificar a predominância do poder coercitivo na organização estudada. É o que revelam os trechos a seguir:

Esse é o problema, o diálogo deles era ameaça, tipo, se não fizer tal coisa, era advertido, hum..., hum... Advertência escrita, que chamado sanção por eles, então qualquer coisa que eles faziam meio que errado: atrasava a pausa... em vez de uma conversa pra não fazer um feedback, chegar junto e conversar, que é errado que não podia fazer, não, era já aplicando sanção, aplicando advertência.[...] (ENTREVISTADO 15).

É uma pressão muito grande, você tinha que bater a meta, porque se você não batesse a meta, você tinha... tinha supervisores que ameaçavam né " ah que se você não produz, a empresa não quer funcionário que não produz, então você tem que produzir" [...] então você tinha que tá ali atendendo o tempo todo sem parar porque é uma ligação atrás da outra e se você não atender você está sendo monitorado, ouvido o tempo todo, você pode tomar uma advertência, que essa advertência pode ser... virar suspensão depois de 3 de advertências e você pode ser demitido, aí eles ficavam falando "cuidado você tem que bater a meta se não você vai ser demitido" "você pode... se você ficar enrolando para atender você vai ser demitido por justa causa" a ameaça era essa, justa causa o tempo todo e tem gente que não tem conhecimento, que é o primeiro emprego fica com medo[...] (ENTREVISTADO 10).

Com base nos relatos apresentados é possível perceber as ameaças e imposições recebidas pelo trabalhador. Segundo os autores French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), o poder coercitivo é o poder em que o indivíduo deve seguir o que lhe é ordenado a fim de evitar possíveis punições, assim como é o poder em que a crença daquilo que se acredita é o que favorece para tais resultados. Essas ordenações podem acontecer em forma de ameaças, controle ou pressões.

Da narrativa dos operadores é possível perceber qualquer conduta, falha ou desvios os sujeitam a punições. As ameaças estão presentes, caracterizando o poder coercitivo, que desencadeia um ambiente de medo e opressão.

Ainda tratando das bases sociais, foi possível identificar que a empresa estabelece como benefício para os trabalhadores o pagamento da remuneração variável, podendo esta ser caracterizado ao poder de recompensa. Entretanto, a remuneração variável é um campo de grande insatisfação dos trabalhadores, revelada pelo atraso no pagamento, pela forma injusta de como é cobrado para recebê-las, entre outros fatores. Como relata a entrevistada. "A gente tinha que bater a meta pra ganhar RV. A meta era sempre impossível, tipo caverna do dragão." Risos (ENTREVISTADO 26).

Outras falas demonstram a cobrança exacerbada para o alcance da remuneração variável e também erros no seu cálculo e pagamento:

E assim, a questão toda é que a gente tem uma meta a cumprir para a gente ganhar a remuneração variável. São três quesitos que é assiduidade, você não tem que... que é chamado de absenteísmo, você não pode colocar atestado, você não pode chegar atrasado, você não pode tirar pausa antes de 1 minuto e voltar antes de 1 minuto e então isso tudo aí influencia. E se isso influencia ia descendo a escala de pontos.[...] (ENTREVISTADO 14).

[...]Agente vendia tudo certinho e na hora a gente não ganhava pelo aquilo que a gente vendia sempre dava uma desculpa dizendo que a gente não ia ganhar RV, sempre tinha um fator , não, vocês não vão ganhar RV porque não bateu isso, vocês não vão ganhar RV porque foi zero na monitoria, vocês não vão tomar RV porque não bateu a meta, tudo isso entendeu, [...] (ENTREVISTADO 24).

Mais em relação aos valores de RV, geralmente estava estipulado, recebia um comunicado que iríamos receber x valor, esse valor não estava integral, tiravam parte daquele valor informando que aquela internet não foi instalada e a gente tinha alguns desentendimentos referentes a RV. (ENTREVISTADO 2).

Corroborando com as falas acima, alguns relatos mostraram que a remuneração variável é vista como uma recompensa negativa: “eles tinham uma meta de remuneração variável muito ruim, onde você, quando você não atingia certa meta que era muito alta pra condição de trabalho que ele dava não recebia nada” (ENTREVISTADO 25). Sendo assim, o valor não era proporcional à produção, a revelar a falta de equidade da recompensa. Já a entrevistada 10 menciona que “a remuneração variável de lá vem diminuindo muito, e a meta aumentando muito, todo mundo lá é insatisfeito, inclusive eu. (ENTREVISTADO 10).

Segundo French e Raven, (1959 apud MARTINS, 2004, p.21-22), o poder de recompensa é definido como o poder de recompensar o trabalhador, como forma de premiação, na qual se oferece a possibilidade de ganho financeiro ou se promete evitar ou diminuir sanções, podendo estimular e motivar o indivíduo na realização de suas atividades.

Contudo, a partir das falas dos entrevistados foi possível identificar que a remuneração variável que deveria servir como um estímulo para o trabalhador é visto por eles, como algo difícil de alcançar, visto que andar na linha é um dos requisitos a ser seguido para seu ganho.

Com isso, é possível dizer que o poder de recompensa na organização estudada, não se implementa no sentido a realizar a ideia dos autores acima, visto que gera desmotivação e insatisfação dos trabalhadores.

O que fica perceptível que há uma dificuldade muito grande por parte dos trabalhadores no alcance da meta estabelecida para o ganho da remuneração variável. Inclusive, o esforço exagerado para o alcance da meta pode gerar doenças, já que a pessoa se sente pressionada a bater a meta a qualquer custo, e quando não consegue, se frustra, sentindo-se incapaz na organização. Portanto, é interessante que a organização reveja sobre o benefício da remuneração variável, seus requisitos e qual a real intenção de se manter ativo um benefício nas condições estabelecidas, visto que a produção dos trabalhadores não acompanha as metas estipuladas.

3.4. Análise da vigilância e do controle

Ao se tratar do papel da vigilância no *Call Center*, foi possível identificar que os trabalhadores têm consciência do sistema que os regula e, ao mesmo tempo, os aprisiona. Como afirma o entrevistado 11 “[...] É uma empresa que é muito fácil perseguir, porque o seu trabalho, ele é gravado o tempo todo, então o que você faça de errado, eles vão saber, então o que você faz, as vezes que nem errado é mas que não ta bem, já é motivo deles colocarem, ‘ó não vai’”. (ENTREVISTADO 11).

Já o entrevistado 15, tem consciência de que existe uma vigilância onipresente no local de trabalho:

O supervisor tem uma hora de almoço e a pessoa fica 1h lá em pausa, sem fazer nada, conversando aquela zoadá. Eu digo assim porque o nosso supervisor não está ali mas a gente está sendo observado. E quando ele volta ele tem essa resposta, alguém vai sinalizar pra ele: oh, essa pessoa aqui botou pausa, várias horas aqui sem fazer nada. (ENTREVISTADO 15).

O controle é uma das formas de vigilância adotada pela organização, como relata o entrevistado a seguir:

A cobrança é muito grande, é muitooooo grande, é cobrança de TMA, todo mês tem uma meta né, esse mês é a meta TMA, esse mês é a meta Anatel, entra na Anatel, esse mês é meta de repetida, é muita, a cobrança é muito grande, nossa, tem hora que eu fico querendo deixar tudo lá e sair correndo, tem hora de sair correndo eu não aguento muita pressão, o supervisor começa, “ainda você tá aí” começa mandar mensagens pela tela do computador, fico logo nervosa e as vezes não é nem culpa sua, quando chega início de mês é as piores épocas, por que o cliente que botou crédito e não entrou e fica um tempão você na linha o seu TMA aumenta, você não tem culpa, ah é muito complicado, muito..... por que eles puxam, por que o supervisor puxa?, por que a coordenação puxa, a gerente puxa a coordenação, a coordenação puxa o supervisor e o supervisor puxa o atendente, entendeu. É uma escala. (ENTREVISTADO 12).

Conforme mencionado acima, o controle e organização hierárquica são usados para intensificar a vigilância na organização. Relatos dos entrevistados confirmam a ideia de vigilância digital apresentada por Bruno (2006), sendo interessante mencionar que, embora a palavra vigilância não tenha sido mencionada pelos sujeitos entrevistados, eles têm conhecimento de que são vigiados, monitorados, controlados o tempo todo na organização.

3.5. Análise das punições trabalhistas

Ao se tratar da variável punição, foi possível notar que, 54% dos entrevistados (ou seja, 19 deles), já receberam algum tipo de medida disciplinar na execução de suas atividades laborais na empresa estudada.

Através dos relatos dos entrevistados, é possível observar que a aplicação das punições ocorre de forma comum e constante, seguindo desde a advertência verbal até a justa causa, de modo banalizado.

Vale ressaltar que os operadores que não receberam nenhum tipo de punição, mencionaram que andam na “linha”: ou seja, chegam cedo ao trabalho, realizam suas atividades conforme a empresa estabelece, atendem às metas de produtividade, para não levarem sanções.

O que fica perceptível é o uso constante das punições no ambiente de trabalho, muitas vezes sem ter motivos concretos para tal. Isso pode revelar que não existe um parâmetro preestabelecido a ser seguido pelos gestores da organização para os casos puníveis e muito menos que o ato de punir se adéque aos parâmetros da legislação.

Verifica-se que o supervisor determina o tipo de sanção a ser aplicada em conformidade com seu grau de relacionamento com o trabalhador, com suas crenças e não necessariamente pelo motivo em si, já que não se tem motivos definidos pela empresa para tal aplicação. O fato de a legislação trabalhista conter cláusulas abertas para as hipóteses de incidência de punição é um fator que contribui, em alguma medida, para isso. Entretanto, é importante perceber que as punições verificadas nos *Call Centers* muitas vezes destoam até mesmo das situações mais incontroversas do direito do trabalho (v.g. a aplicação de justa causa por falta sucessiva ao serviço).

Nas situações em que a pesquisa revelou suspensões, foi possível identificar que a aplicação teve o mesmo motivo – falta injustificada (ausência de um dia de trabalho fora das hipóteses previstas em lei). É possível dizer que a aplicação das suspensões na empresa estudada ocorre de forma banalizada, visto que nos relatos apresentados, os entrevistados faltaram em um único dia e, ao retornarem a suas atividades, foram surpreendidos com a suspensão e o consequente retorno (não remunerado) para suas casas.

Vale ressaltar que o trabalhador que falta injustificadamente evidentemente falhou pela ausência e descumprimento de seu contrato de trabalho. Entretanto, a aplicação da punição imediatamente, presumindo-se a má-fé do sujeito na ocasião da falta, não se compatibiliza com o sistema de punições trabalhistas, inclusive por existirem diversas situações razoáveis que a lei não salvaguarda como faltas justificadas (por exemplo, acompanhamento de filhos em emergências médicas além do número de vezes assegurado por lei). Cabe salientar, que o trabalhador já sofre outros tipos de consequências nessas situações (desconto salarial no contracheque pela ausência do dia de trabalho, com repercussões no transporte e na alimentação). Dessa forma a suspensão já aparece como um acréscimo punitivo que deveria ser reservados aos casos extremos.

Contudo, para a empresa, a ausência do trabalhador no ambiente laboral faz com que a produção

reduza, sendo esse um prejuízo financeiro que anima a coibição de quaisquer faltas pelos trabalhadores, por meio da imposição do medo de faltar.

Com base no tempo de permanência do trabalhador de *Call Center* da empresa estudada, é possível identificar variações entre 2 meses a 7 anos. O maior número de pedidos de demissões advém daqueles trabalhadores que tem menos de um ano de empresa. O pedido de desligamento nesse período comumente é justificado pelo trabalho estressante, que gera insatisfação e desestímulo para continuar trabalhando. Como relata a entrevistada a seguir:

Além de não aguentar mais, de ter todo dia, chegar e esperar uma PA pra ir trabalhar, porque às vezes é, tinha pouca PA, e os atendentes que chegavam mais cedo ficava com a PA, então a gente tinha que esperar o horário deles sair, pra poder começar a trabalhar, sendo que meu horário era uma hora, e muitas vezes eu começa uma hora depois, duas horas depois, eu tinha que ficar vagando. [...] ahh, e também porque eu descobrir que estava com uma doença, então, eu achei que iria morrer, e não queria passar os últimos dias da minha vida naquele local, infernal. (ENTREVISTADO 20).

O relato acima demonstra a insatisfação da entrevistada com o ambiente de trabalho e suas condições, as quais favoreceram para que o pedido de demissão seja apresentado em período curto de tempo.

Entre os motivos de desligamentos do ponto de vista organizacional, os mais citados foram: corte pessoal (a empresa alegou que estava reduzindo o quadro de operadores devido a crise financeira) e “acordo” realizado entre as partes, para dispensa sem justa causa dos obreiros.

Entre os motivos citados de desligamentos é possível perceber que a conduta do trabalhador na empresa pode acarretar em uma dispensa por justa causa. Dentre os entrevistados, ficou evidente que aqueles que tem consciência crítica sobre o trabalho e que comunicam suas insatisfações tendem a ser vistos pela organização como sujeitos que propende a “contaminar” e manipular os outros, logo, devem ser descartados do processo produtivo.

Além das punições previstas em lei (asseguradas ao empregador de acordo com a consolidação das leis trabalhistas), como achado da investigação foi possível identificar medidas praticadas pelos supervisores com intuito punitivo e que ocorrem à margem da legislação trabalhista. Em conformidade com as percepções dos entrevistados, a produtividade é um fator crucial para que sua rotina de tempo seja alterada, como mostra a (entrevistada 30): *“Aí como melhorei muito minha meta, comecei a logar de manhã, meu último horário foi 07h da manhã”*. Portanto, as alterações no turno de trabalho, para turnos considerados melhores ou piores pelos operadores, podem ser manifestações punitivas dos supervisores para com aqueles que não produzem o considerado necessário pela empresa, sobretudo quando se trata de estudantes que conciliam trabalho e estudo:

Você não atinge sua meta, o supervisor pode muito bem trocar seu horário sem autorização. Então, às vezes, quando eu já tava insatisfeita com o trabalho, eu subia e descia de horário tranquilo, tanto que eu tive que trancar meu curso de enfermagem, que eu fazia na época, porque meus horários não estavam conciliando. (ENTREVISTADO 30)

Conforme visto, as punições acima apresentadas ocorrem de forma ilícita, sendo estas inerentes à própria organização (Mudança de horário, troca de lugares, escala do final de semana, entre outros).

A partir dessas regras tácitas, os operadores concluem que no ambiente de trabalho devem seguir regras para evitar possíveis sanções. Dentre elas, duas merecem destaques: bater a meta e evitar relacionamento interpessoal.

De um lado, as metas, as quais são estabelecidas pela empresa e são estipuladas mediante ao valor máximo que ela deseja alcançar em um determinado período. Embora diversos fatores possam fazer com que o trabalhador não chegue a meta estipulada, como, por exemplo, uma meta que não acompanhe a realidade das vendas da empresa (quem está na linha de produção tem o conhecimento real das dificuldades ou limitações de seu trabalho), as metas são impostas unilateralmente pelo empregador. Percebe-se, nesse sentido, que o desenvolvimento de uma meta em conjunto facilitaria e ao mesmo tempo motivaria o trabalhador para esse alcance.

No quesito evitar relacionamento interpessoal, é possível identificar os aspectos negativos desta regra, visto que o trabalhador tende a se tornar uma pessoa individualista, além de ter problemas de se relacionar em equipe, por não ter sido preparado para tal.

O relato abaixo faz uma reflexão acerca dos perfis de supervisores no setor, o que acarreta para tais regras.

Ah a relação com os operadores era boa, boa né a gente conversava normal na hora das pausas que tinha, tinha supervisor que fazia tudo pra motivar a gente, já tinha uns que perseguia, que monitorava o tempo todo, que ficava ameaçando é... se você não passasse a fraseologia certa, ia ser... você poderia ser demitido, ficava constrangendo o tempo todo que ia ser demitido por justa causa, se você faltasse, se você colocasse um atestado, mesmo que o atestado fosse de doença, se você estivesse doente de verdade, era uma pressão psicológica tremenda. (ENTREVISTADO 19).

Dois pontos merecem destaque no trecho do entrevistado acima. O primeiro deles é o tipo de relacionamento do operador com o supervisor, que varia muito dentro da organização. Fica perceptível na fala do entrevistado que isso pode influenciar na aplicabilidade das punições. O segundo ponto a ser destacado são as principais regras a serem seguidas no ambiente de trabalho, que incluem não faltar ao serviço, ainda que com atestado médico, eis que na empresa essas alegações, a priori, são vistas como mentirosas.

O que pode ser analisado é a preocupação constante com a produção, independente dos motivos especificados pelos trabalhadores. Para a empresa é interessante que o trabalhador esteja presente na linha de produção, fortalecendo o capital, sem nenhuma consideração com a saúde do trabalhador ou outros infortúnios da vida pessoal do trabalhador.

3.6. Efeitos da vigilância e das punições trabalhistas

O trabalho deveria proporcionar ao indivíduo crescimento contínuo, satisfação, prazer. Entretanto, esse mesmo trabalho, quando envolvido pelo marcador da precarização e da extrema vigilância, traz a ideia de um ambiente que o aprisiona e, para além disso, gera problemas para a saúde, compromete bem-estar, produz isolamento do indivíduo na sociedade, entre outras consequências nefastas. Conhecê-las é a finalidade desta subseção.

3.6.1 Implicações na vida social, pessoal e profissional do trabalhador de *Call Center*

Com base nos relatos apresentados pelos entrevistados, foi possível fazer uma análise acerca dos principais impactos que o trabalhador de telemarketing tende a sofrer devido ao controle intenso de suas atividades, da vigilância constante de seus passos e do uso das punições como forma de adestrar seu comportamento.

Dito isso, a tabela a seguir relata as principais implicações que podem afetar o indivíduo na sociedade:

IMPLICAÇÕES NO NÍVEL SOCIAL

- Afastamento precoce dos trabalhadores;
- Interrupção da vida juvenil;
- Desestruturação familiar e social dos trabalhadores;
- Aumento dos custos com remédios.

Quadro 1- Implicações no nível social

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017).

O nível social não foi muito abordado pelos trabalhadores, a não ser quando se tratou da perda de um relacionamento saudável na família pelo estresse e dia desgastante no trabalho. Apesar disso, é bem notório o impacto social do trabalho quando o trabalhador diz que sobrevive a base de remédios, ou quando ele sofreu algum tipo de afastamento, visto que esses fatores contribuem significativamente para que toda a sociedade (envolvida ou não nesse trabalho) arque com os pagamentos, com os custos, para garantir a sobrevivência destes.

O mais grave é saber que trabalhadores tão jovens já apresentam diversos problemas de saúde. A plenitude da vivência da juventude, com energia e desenvolvimento de sonhos e esperanças, acaba sendo frustrada e atravessada por uma experiência de trabalho aniquiladora.

Dentre os três níveis analisados, o nível individual foi o que ganhou mais destaque nas percepções dos trabalhadores, visto que é o seu “eu” que está em jogo, bem como suas possibilidades de

interação, desenvolvimento e felicidade. Vale conferir as implicações listadas na entrevista para a vida pessoal dos trabalhadores:

IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL

- Aumenta o individualismo, visto que a organização estimula a competição entre os pares, devido ao estabelecimento de metas individuais e coletivas;
- Força o indivíduo a solicitar a demissão, sendo visto como um ser inútil a atividade exercida;
- Trabalho visto como oportunidade, ao mesmo tempo esse mesmo trabalho é visto como um local que o aprisiona, tornando um ambiente de medo;
- Comprometimento da saúde com o surgimento de doenças como; obesidade; infecção urinária, problemas auditivos, estresse, pólipos na garganta, o indivíduo vai adoecendo aos poucos;
- Diminuição da produtividade, gerando desmotivação para continuar no trabalho;
- Falta de interesse nos estudos, pelo dia desgaste de trabalho, resultando num rendimento baixo na faculdade;
- Trabalho sem prazer e/ou satisfação;
- Falta de interesse nos estudos, pelo dia desgaste de trabalho, resultando num rendimento baixo na faculdade.

Quadro 2- Implicações na vida pessoal

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017)

Curiosamente, um dos motivos reiteradamente mencionados pelos trabalhadores para permanecer no serviço diz respeito às relações interpessoais construídas no ambiente de trabalho (mesmo que contra as regras da empresa), pois as amizades que davam sustento para permanecer no trabalho por mais dias, meses ou anos. Se elas são interrompidas, a frustração aumenta, a produtividade cai e a vontade de se manter inativo no trabalho acaba sendo uma prioridade.

Impossibilitar que exista relacionamento entre os trabalhadores, até mesmo para um trabalho em equipe de maneira saudável, com trocas de aprendizados, é impor que o trabalho seja realizado sem prazer, satisfação, fazendo com que o trabalhador esteja ali apenas como engrenagem produtiva e não vivendo o trabalho enquanto relação social.

No âmbito das organizações, o trabalhador busca crescimento e desenvolvimento, para se sentir realizado como pessoa e/ou profissional. Ao vincular a busca por profissionais comprometidos e engajados para alcançar os resultados esperados utilizando o poder, a perseguição, o medo, as ameaças, as organizações acabam se distanciando, a longo prazo, dos seus próprios objetivos. Após analisar os relatos, foi possível identificar as implicações a seguir no campo profissional dos trabalhadores ouvidos:

IMPLICAÇÕES NA VIDA PROFISSIONAL

- Experiência profissional frustrada, devido ao trabalho e suas condições;
- Desmotivação para participar de algum processo seletivo interno na organização.

Quadro 3- Implicações na vida profissional

Fonte: Elaboração própria a partir do acervo das entrevistas (2017)

Quando se trata das implicações na vida profissional, alguns trabalhadores mencionaram que entram na empresa com sonhos. Mudar de cargo e atingir um nível maior de satisfação são horizontes dos ingressos. Entretanto, a realidade vivida do trabalho acaba por trazer uma ideia de ilusão e frustração com a experiência adquirida.

A doença foi um dos principais motivos ditos pelos entrevistados. Por estarem adoecendo no ambiente laboral, com comprometimento da permanência nas atividades por um período de tempo maior, a expectativa com o emprego se esvai.

Outros trabalhadores mencionaram que para mudar de cargo na empresa o trabalhador tem que ter uma espécie de “peixada”, ou seja, entendem que conhecimento, habilidade e competências não são valorizadas pela empresa, se o empregado não possui relações privilegiadas com superiores hierárquicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa pesquisa procurou-se investigar os impactos da vigilância e punição sobre a vida do trabalhador de *Call Center*, tendo como foco o poder nas organizações para a apresentação destes. Ao buscar analisar a forma de poder adotada pela organização estudada, destacando as formas de vigilância e punição no setor de teleatendimento, do ponto de vista organizacional, foi possível identificar a presença do poder coercitivo na organização, visto que os trabalhadores exercem suas atividades sob pressão e ameaças, de modo que qualquer desvio ou recusa do trabalhador torna-se passível de punição.

Em contrapartida, o poder de recompensa materializado nas remunerações variáveis, que deveriam servir como estímulo e motivação para o trabalhador, são vistas por eles como motivo de insatisfação, já que o pagamento vem com erros, atrasos e as metas para o alcance da remuneração variável são excessivamente altas, contradizendo dessa forma com a literatura.

Foi possível destacar os estigmas negativos quando se trata das implicações do papel de vigiar e controlar o trabalhador. Quando se buscou identificar os impactos que a vigilância e punição causam sobre os trabalhadores na sociedade, foi possível observar custos com remédios, afastamento precoce, os quais contribuem para que toda a sociedade “pague a conta” das más escolhas dos gestores.

Quanto às implicações no nível pessoal, foi possível identificar os laços afetivos rompidos no ambiente de trabalho, a desmotivação do trabalhador, a diminuição da produtividade, a vivência do trabalho sem prazer ou satisfação. No âmbito profissional, as implicações observadas são de trabalhadores sem perspectivas futuras dentro da empresa, em que seus sonhos foram trocados por uma grande frustração, que os empurra para o pedido de demissão.

Contudo, para a organização, as punições podem ser vistas como forma de aumentar a

produtividade e não como forma de preservação de um padrão ético ou educacional. Em outras palavras, as medidas disciplinares aplicadas no âmbito desta organização são vistas como estratégia para o aumento da receita e dos lucros, em prejuízo da saúde, do bem-estar no ambiente de trabalho e no campo social.

Outra particularidade identificada são as punições praticadas de forma lícita e não ilícita no setor de teleatendimento, assim como a falta de parâmetro entre os tipos de gestão dentro da organização.

Com isso a pesquisa tende a apresentar contribuições para a categoria, assim como pode servir de conscientização para que as organizações revejam a forma de poder imposta, visto que isso pode interferir diretamente na vida do trabalhador. Novas pesquisas podem ser feitas a fim de verificar as demais variáveis que não foram contempladas nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. ABT: **Impactos da desoneração da folha de pagamentos**. Setor de *Call Center*. Brasília. 2017. 8 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARRICHELO, E.M. M. R; MOREIRA, E.H. A **análise da vigilância de Foucault e sua aplicação na sociedade contemporânea: estudo de aspectos da vigilância e sua relação com as novas tecnologias de comunicação**. Intexto, Porto Alegre, UFRGS, no 33, p.65-75. 2015.

BENTHAM, Jeremy. **O panóptico/Jeremy Betham**. Traduções de Guacira Lopes louro, M. D. Magno, Tomaz Tadeu. 2a ed. Belo Horizonte; Autêntica Editora, 2008.

BRASIL, Escola Superior de Guerra. **Fundamentos da Escola Superior de Guerra- Manual Básico**. V.I. 66p. Rio de Janeiro: A escola, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**; Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRUNO, Fernanda. **Dispositivos de vigilância no ciberespaço: duplos digitais e identidades simuladas**. Revista Fronteiras. v.8, n.2, p.152-159, maio/ago.2006.

CAVAIGNAC, Mônica Duarte. **Precarização do trabalho e operadores de telemarketing**. São Paulo, v. 39, p.47.74, 2011.

DELGADO, Mauricio Goldinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 16a ed. 2017.

DRUCK, Graça. **A Precarização Social do Trabalho no Brasil**. In: **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II**. Organização Ricardo Antunes. São Paulo: Boitempo; 2013

DRUCK, Graça. **Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?** CAD CRH, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

DUTRA, Renata Queiroz. **Do outro lado da linha: poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em Call Center.** 2014. 294 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FILGUEIRAS, V, A; DUTRA, R, Q; **Adoecimento no teleatendimento e regulação privada: A inviabilização como estratégia.** 20p. 2014.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder; tradução de Roberto Machado.** Ed. Graal. Rio de Janeiro, 1979. 295p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramalhete.** Petrópolis, Vozes, 1987. 288p.

FREDDO, Antônio Carlos. **O discurso da alienação nas organizações;** Rio de Janeiro: 24-33. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa;** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. V; **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.- São Paulo: Atlas. 2003.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei Nogueira. **As relações sociais de gênero no trabalho e na reprodução.** Aurora. Ano IV. No6. 2010.

PAGÉS, Max. (et al.); **O Poder das organizações. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia SimasFavatti; revisão técnica Pedro Anibal Drago.** São Paulo: Atlas, 1987. p.234

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva.** São Paulo. T.A. Queiroz, 1991. V.7 p 171.

ROCHA, N. M.F; LEAL, R.S; BOAVENTURA, E.M. (Org.) **Metodologias Qualitativas de Pesquisa. Salvador:** Salvador: Fast Design, 2008.

ROSENFELD, Cinara L. **Paradoxos do capitalismo e trabalho em Call Center: Brasil, Portugal e Cabo Verde.** CAD. CRH, Salvador: v.20, n.51, dec.2007.

SILVA, H. A; FOSSÁ, M.I.T. **Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Qualit@s Revista Eletrônica. v.17. 2015.

SILVA, Josias Rocha da. **Interferência na linha: Call Centers- Tecnologia moderna de exploração.** 2014. 25 p. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Direito). Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas-Paraíba, 2014.

TORQUATO, Gualdêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRISTÃO, Ellen. **Alienação, reificação e formas de subsunção do trabalho ao capital.** In: Anais... Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Sociabilidade. Marília, SP: UNESP, 2010. v.7. p.1-24.

VENCO, Selma Borghi. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2003.

VILELA, L.V; ASSUNÇÃO, A.A; **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores**. Cadernos de Saúde Pública, 20(4),1069-1078, jul-ago, 2004.

ZANELLI, J.C; ANDRADE, J.E. B; BASTOS, A. V. B; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**; 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 615p.