

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

TRABALHO E EMPREGO NO SETOR DE *TELEMARKETING*

FÁBIO PIMENTEL DE MARIA DA SILVA

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Gomes Braga Neto.

São Paulo

2009

Folha de aprovação

Fábio Pimentel De Maria da Silva.

Trabalho e emprego no setor de *telemarketing*.

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Sociologia.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedico esta dissertação a meus pais, Nelson e Fernanda,
pelo apoio e compreensão.

Agradecimentos

Seria de se desconfiar se diversas pessoas não tivessem contribuído para a realização deste trabalho. Nada mais justo, em primeiro lugar, do que reconhecer a boa vontade e quase inesgotável paciência do meu orientador, Prof. Ruy Braga, que não só suportou minhas experiências de ensaio e erro, como também me apresentou a perspectivas teóricas fundamentais para a redação desta dissertação (o que não é pouco!). Agradeço também à Prof^a Liana Cardoso, do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ, quem primeiro leu o projeto de pesquisa original, e de quem sempre pude contar com sugestões valiosas. À Joana sou devedor de conselhos fundamentais na fase de mudança de cidade. E à Tarcila devo, além de muito mais, a oportunidade de ter compartilhado momentos inquietantes de passagem para o mestrado. Sempre me beneficieei também dos pontos de vista das várias pessoas com quem discuti aspectos relacionados a esta dissertação: a Prof^a Leny Sato, que leu cuidadosamente o texto do exame de qualificação, assim como os colegas e professores que, em diversos momentos da pesquisa, contribuíram amigavelmente com suas sugestões: Adriana Doyle, Prof^a Anita Handfas, Prof. Marco Aurélio Santana, Fábio Dias, James, Taís Viudes e a Prof^a Vera Telles. Gostaria também de expressar meu reconhecimento ao trabalho dos funcionários da biblioteca da FFLCH e do Departamento de Sociologia, principalmente Angela, Juliana, Irany e Vicente, que tantos problemas resolvem para os alunos. E à Capes também é preciso agradecer.

Algumas pessoas tiveram um papel decisivo na fase do trabalho de campo, e sem elas eu não teria, de jeito nenhum, conseguido levar adiante esta pesquisa. Agradeço, portanto, à Adriana e ao Ronaldo, do Sintratel, que forneceram apoio constante durante um tempo nada desprezível, assim como à Amanda, do Sintetel, pela ajuda oportuna. Da operadora A., cuja colaboração foi imprescindível para a realização das entrevistas, serei eterno devedor. E, a todos(as) os(as)

entrevistados(as), sou extremamente grato por terem compartilhado de boa vontade suas experiências.

Embora eu os tenha visto muito pouco nos últimos anos, aproveito a oportunidade para mandar um abraço para alguns amigos e professores que continuam sempre presentes, e com os quais gostaria muito de retomar o diálogo num futuro próximo: Alexandre Garrido, Alessandro, Ronaldo, Antônio Brasil, Rodrigo Luiz, Lucas e Nataly, companheiros de tantos anos, assim como os professores do IFCS: Valter Duarte, cujas aulas com certeza ressoam nos temas de pesquisa de muitos seus alunos, e Guido de Almeida, de cujo estímulo, de valor inestimável, eu espero poder um dia estar à altura.

Também não foram poucas as pessoas com quem tive o privilégio de conviver nesses últimos anos, e por isso relembro aqui Wilson e Arlene, amigos de primeira e última hora, Fred, Íris e Lívia, pessoas de generosidade ímpar, Priscila, Ana Carolina, Luiz e Maria Carolina, que contribuíram para tornar extremamente agradável o primeiro ano de mestrado, e Orlando, Manoel, Fátima, Edson, Paula, Luis Henrique e Priscila, que fizeram da Rua Barroso Neto um lugar excelente para se morar. Agradeço também ao Jefferson, com quem esbarrei meio que por acaso há alguns meses, por conta do trabalho acadêmico, mas que acabou se tornando um amigo que deu uma contribuição indispensável ao curso da pesquisa. Uma feliz coincidência também foi conhecer o David e o Vitor, que tive a sorte e o prazer de encontrar em um momento em que nossas preocupações de pesquisa convergiam.

Ao Edu, ao Maurício e ao Renan (meus “co-orientandos”), assim como aos colegas que ingressaram no mestrado da Sociologia em 2007, especialmente Fernando, Edilza, Ricardo, Patrícia, Pedro e Gilsa, devo as conversas de corredor, bandeirão e porta de biblioteca, que tanto enriquecem a vida universitária. Meu sincero reconhecimento ao Daniel, ao Luciano e aos membros do Sintoma Social - com quem espero poder retomar as discussões em breve - assim

como aos amigos do Lusco-Fusco: Bel, Nathália, Luiz, Ana Paula, da APG (Associação dos Pós-Graduandos) e do grupo de leitura do *Capital*: Fernando “Waly”, Ilan, Stefan, Eduardo e Guto. Sou imensamente grato também à atenção generosa dos professores Ricardo Musse, José Carlos Bruni, Brasília Sallum Jr. e José Jeremias de Oliveira Filho, com os quais espero poder continuar a aprender nos próximos anos.

À Gabi, ao Cronópio, ao Peterson e a todos os moradores da Casa Rosada, assim como ao Bruno e à Luana, devo a perda de inúmeras horas em que deveria estar escrevendo, mas que eles ajudaram a que se revertessem em maior qualidade... A meus irmãos e familiares deixo aqui meu eterno agradecimento. À Claudia só digo que não poderia ter tido melhor companhia para almoçar no Fazendinha. E a Maria, Rica, Carlos, Vladimir e Caio, eu nem sei bem o que dizer.

Resumo

Os operadores de *telemarketing*, funcionários, em sua maioria, de empresas terceirizadas, tomam parte do amplo movimento de precarização que tem atingido os trabalhadores brasileiros nas duas últimas décadas. Além disso, as centrais de teleatividades apresentam em geral uma organização do trabalho que reúne tendências bastante representativas dos processos de reestruturação produtiva no Brasil. Tentaremos ao longo de nosso trabalho tratar do modo de constituição desses fenômenos na história recente, assim como discutir as maneiras pelas quais os teleoperadores os vivenciam e respondem a eles.

Palavras-chave: teleoperadores; *telemarketing*; precarização; degradação do trabalho; consentimento; sofrimento

Abstract

Telemarketers, employed mostly in subcontracted companies, take part in the large process of labor precarization, which has had many effects upon Brazilian workers in the last decades. Besides, the organizing of work in call centers assembles very typical tendencies of the production restructuring that took place in Brazil especially since the nineties. We shall try in this dissertation to deal with the way those phenomena have developed in recent history, as well as discuss the ways telemarketers experience and respond to them.

Keywords: telemarketers; telemarketing; precarization; degradation of work; consent; suffering

Sumário

Introdução

I – As questões da pesquisa.....	p.9
II – O percurso da pesquisa.....	p.14

Capítulo I – As mudanças no mundo do trabalho das últimas décadas

1.1 – Transformações globais do capitalismo contemporâneo.....	p.20
1.2 – A reestruturação produtiva e suas peculiaridades num país de capitalismo periférico	
1.2.1 – O fordismo e a crise de fins dos anos sessenta.....	p.32
1.2.2 – Práticas toyotistas e sua difusão no Brasil.....	p.39
1.2.3 – O sentido da reestruturação produtiva: crise mundial e situação de dependência da economia brasileira.....	p.45
1.3 – Relações de trabalho e construção de hegemonia.....	p.53

Capítulo II – Telecomunicações, *telemarketing*, teleoperadores

2.1 – A reestruturação do setor de telecomunicações no estado de São Paulo.....	p.60
2.2 – O setor de <i>telemarketing</i>	p.69
2.3 – Uma empresa e seus trabalhadores	
2.3.1 – A empresa.....	p.79
2.3.2 – A organização do trabalho.....	p.88
2.3.3 – Relações de trabalho e construção de consentimento.....	p.98

Capítulo III- Relações precárias de emprego, resistências e defesas

3.1 – Traços gerais do sindicalismo no setor.....	p.111
3.2 – A precarização do emprego.....	p.116
3.3 – Trabalho e sofrimento.....	p.138

Considerações Finais.....	p.150
---------------------------	-------

Referências bibliográficas.....	p.152
---------------------------------	-------

Introdução

I – As questões da pesquisa

As mudanças pelas quais passou a produção capitalista nos países centrais, ao longo dos últimos trintas anos, também se fizeram sentir na sociedade brasileira, especialmente a partir dos anos noventa. À crise econômica iniciada em fins dos anos sessenta, e acentuada pelos “choques do petróleo” nos anos setenta, seguiram-se amplos processos de reestruturação produtiva, consistentes em modificações consideráveis na organização da produção e dos processos de trabalho, tendo sido verificada também uma ampla financeirização da economia, com as empresas cada vez mais destinando seus investimentos à esfera do capital fictício. Evidenciou-se, por outro lado, uma profunda mudança na atuação do Estado, que consistiu tanto na retração do seu papel de ator econômico, quanto na diminuição das funções de regulação da economia e das relações trabalhistas que, nos países capitalistas centrais, assim como no Brasil, haviam sido atribuídas a ele em virtude da ascensão de políticas econômicas de caráter keynesiano no período posterior à grande crise de acumulação dos anos vinte. A abertura comercial inaugurada pelo governo de Fernando Collor, assim como a adoção de um modelo neoliberal de Estado, foram marcos fundamentais da integração do país a uma economia mundializada, em que os processos de desenvolvimento econômico são cada vez mais subordinados ao movimento de capitais em escala internacional

No plano da organização da produção, observou-se uma radical transformação das práticas fordistas, na medida em que a produção em massa e integrada “verticalmente” foi ao longo do tempo sendo substituída pela produção flexível, voltada para a formação de estoques

reduzidos e “horizontalizada”, isto é, submetida a um processo de especialização crescente (no caso da indústria automobilística, por exemplo, isso implicou a autonomização das indústrias de autopeças em relação às fábricas de automóveis, cada vez mais especializadas nos componentes principais dos carros). No plano dos processos de trabalho, a flexibilização da produção também surtiu efeitos notáveis. A subordinação da produção à flexibilidade da demanda implicou na necessidade de se flexibilizar também a organização do trabalho, tanto no que diz respeito aos tipos de tarefas desenvolvidas, a fim de que os trabalhadores acompanhassem as alterações de atividades ocasionadas pelas flutuações da demanda, quanto no que diz respeito à jornada e à intensidade do trabalho. Por outro lado, o aumento da pressão da concorrência internacional sobre a indústria brasileira intensificou e imprimiu uma nova direção aos diversos processos de reestruturação interna em curso desde os anos oitenta, já que a necessidade de alinhamento das empresas nacionais aos padrões de produção de suas concorrentes nos países do centro capitalista se impôs decididamente a partir da abertura comercial.

Mas não só sobre os processos de trabalho incidiu a flexibilização: a relação empregatícia transitou de um modelo de contratação a longo prazo, com limites rígidos às demissões, para um modelo que pudesse se adequar mais facilmente às necessidades flexíveis da produção, tendo daí resultado uma diversificação das formas de contrato de trabalho (contrato por tempo determinado, emprego em tempo parcial e emprego informal). A maioria dessas transformações na relação contratual só puderam se efetivar por meio de sua institucionalização na legislação trabalhista, e por meio da crescente retração do papel de “árbitro” das relações de trabalho que o Estado brasileiro havia exercido desde a década de trinta, tanto por meio da legislação trabalhista quanto por meio de uma estrutura sindical fortemente atrelada ao Estado

Tal cenário de reestruturação produtiva e flexibilização das relações trabalhistas contribuiu para o declínio do poder sindical, a partir de fins dos anos setenta, nos países capitalistas centrais e, mais tarde, a partir do início dos anos noventa, no Brasil. As taxas de sindicalização, a frequência das greves e a importância política do movimento sindical brasileiro apresentam-se atualmente num patamar muito mais baixo do que aquele observado no início dos anos oitenta, época da ascensão do “novo sindicalismo” na região do ABC paulista. Mudou em muito também o estilo da ação sindical nesse período, tendo-se passado de um sindicalismo marcado pelo confronto grevista, pela articulação com movimentos políticos de caráter mais amplo (à época da ascensão do “novo sindicalismo”, o movimento pela redemocratização em fins da ditadura) e pela perspectiva de transformação em direção ao socialismo, para um sindicalismo de caráter mais pragmático, baseado nas negociações com as empresas, centrado na defesa dos interesses imediatos dos trabalhadores representados, e desvinculado de projetos mais amplos ou mesmo de projetos de reformas estruturais de longo alcance.

É nesse contexto de reestruturação produtiva, crise dos sindicatos e redefinição do papel do Estado que se presencia um grande crescimento do setor terciário. Ganhando cada vez mais espaço em relação ao setor industrial, o setor de serviços adquiriu uma visibilidade tal que alguns autores saudaram as últimas décadas do fim do século vinte como a época do “fim do trabalho”, e consideraram que estivéssemos vivendo o início de uma “sociedade da informação”. Embora muitas das formulações dessa tese tenham incidido no erro de reduzir o trabalho explorado sob o modo de produção capitalista ao trabalho manual realizado na indústria, deixando de considerar que também o trabalho dito “imaterial” está organizado em moldes capitalistas, é fato facilmente constatável que houve, em todo o período posterior à segunda guerra, mas especialmente a partir dos anos setenta, nos países capitalistas centrais, e dos anos noventa, no Brasil, uma retração do setor industrial em favor do setor de serviços. Esse processo está ligado à própria lógica de

segmentação das empresas: trata-se de reorganizar a divisão técnica do trabalho de modo a torná-lo mais produtivo. Assim, são terceirizados os serviços que não tenham ligação direta com a elaboração do produto final do processo de trabalho (como, por exemplo, a limpeza do espaço de trabalho, a manutenção das máquinas, a produção de peças acessórias, as vendas e o atendimento ao cliente). Trata-se de processos de “horizontalização” da produção, em oposição à integração “vertical”, no âmbito de uma mesma empresa, de todas as etapas do processo produtivo.

Por se situar na esfera dos serviços, cujo sentido para a configuração social contemporânea foi tão intensamente debatido, e por reunir algumas das tendências mais relevantes da reestruturação produtiva, o *teletendimento* ou *telemarketing* tornou-se um setor de trabalho que, já há mais de uma década, tem suscitado inúmeros estudos, em áreas como a Sociologia e a Psicologia do Trabalho. Expressão, ao mesmo tempo, da “revolução informacional” que difundiu o uso intensivo das telecomunicações e da microeletrônica na produção, assim como da segmentação crescente das empresas, que passaram a terceirizar os serviços de vendas, cobranças, atendimento ao cliente, atualização de cadastros, dentre outros, as centrais de teleatividades ocuparam um lugar importante no processo de terceirização. Também pode ocorrer que a central pertença à própria empresa, mas o caso mais comum é que uma mesma empresa de *telemarketing* preste serviços a setores diversificados. Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o setor movimenta anualmente cerca de três bilhões e setecentos e cinquenta milhões de reais. A alta rotatividade no emprego, a precarização da relação salarial, a intensificação do trabalho por meio da cobrança de resultados, da sobreposição de tarefas e do aumento da velocidade de sua execução, as péssimas condições de trabalho e a exposição constante a fatores desencadeadores de estresse e de inúmeras doenças psicossomáticas são algumas das características do trabalho no setor.

No que diz respeito à sindicalização, os trabalhadores do setor de *telemarketing* enfrentam diversos problemas que dificultam a articulação de seus interesses. Em primeiro lugar, no caso dos trabalhadores desse setor no estado de São Paulo, há uma disputa entre dois sindicatos por sua representação. Essa disputa se exprime numa batalha judicial que concede ora a um, ora a outro sindicato o direito de representação exclusiva dos funcionários das empresas de *telemarketing*. Essa disputa, que, como veremos mais adiante, é expressão do crescimento e da diversificação que o setor de telecomunicações experimentou nos últimos dez anos, é um exemplo claro da fragmentação da classe trabalhadora no período pós-reestruturação produtiva. Outros grandes desafios que se impõem à organização classista dos trabalhadores de *telemarketing* estão ligados à alta rotatividade no setor, que dificulta a formação da identidade profissional, assim como a peculiaridades próprias à organização do trabalho nas centrais de teleatividades, que, com suas formas individualizadas de cobrança de produtividade, colocam sérios obstáculos à formação da solidariedade de classe.

Os operadores de *telemarketing*, funcionários, em sua maioria, de empresas terceirizadas, tomam parte do amplo movimento de precarização que tem atingido os trabalhadores brasileiros nas duas últimas décadas. Além disso, as centrais de teleatividades apresentam em geral uma organização do trabalho que reúne tendências bastante representativas dos processos de reestruturação produtiva no Brasil. Tentaremos ao longo de nosso trabalho tratar do modo de constituição desses fenômenos na história recente, assim como discutir as maneiras pelas quais os trabalhadores os vivenciam e respondem a eles.

II – O percurso da pesquisa

Desde o começo de nosso curso de mestrado, em março de 2007, fizemos sucessivas alterações no projeto de pesquisa original, até que ele se transformasse na presente dissertação. Depois de concluídas as disciplinas, realizamos uma revisão bibliográfica que nos consumiu praticamente todo o ano de 2008, ao fim do qual se deu nosso exame de qualificação. Já tínhamos, então, relegado a um papel subalterno a questão da relação entre tempo de trabalho e tempo livre, que nos havia interessado em primeiro lugar e que constituía a questão central do projeto de pesquisa original. Tendo incorporado, ao longo desse tempo, outras questões a nossos interesses, iniciamos, em fevereiro de 2009, nosso trabalho de campo e passamos, então, a buscar contato com trabalhadores e sindicalistas do setor de *telemarketing*.

O trabalho de campo se estendeu por três fases. De março a junho de 2009, realizamos entrevistas com dirigentes sindicais de base do Sintratel (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo), além de termos acompanhado algumas das atividades promovidas pelo sindicato, como palestras, festas e uma assembléia. Também entrevistamos dois sindicalistas que desempenhavam papéis centrais nos sindicatos do setor, membros, respectivamente, das diretorias executivas do Sintratel e do Sintetel (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo). Esse contato preliminar nos forneceu diversas indicações importantes acerca das características do trabalho no setor, auxiliando-nos na elaboração de algumas das hipóteses da pesquisa. Essa primeira fase do trabalho de campo também nos permitiu entrar em contato com as formas de organização coletiva dos trabalhadores do setor, além de conhecer diferentes estilos de ação sindical.

A segunda fase do trabalho de campo teve início em julho de 2009, quando passamos a entrevistar exclusivamente operadores(as) de uma empresa específica, a Teleperformance, para que pudéssemos obter maior coerência quanto às características de trabalho a que se referiam os(as) entrevistados(as). Essa medida foi necessária porque, ao tamanho bastante expressivo do setor, corresponde uma grande diversidade de formas de organização do trabalho, empresas e relações entre os funcionários e as gerências. Aí começou a principal etapa do trabalho de campo, e é por isso que talvez caibam aqui algumas indicações e reflexões sobre o modo pelo qual se deram as entrevistas.

Nas primeiras sessões, seguíamos um roteiro flexível de perguntas, que fomos progressivamente abandonando, à medida em que se naturalizava a situação de entrevista e também tomavam contornos mais claros a nossos próprios olhos as questões orientadoras da pesquisa. Também tentamos, em algumas dessa entrevistas, meramente deixar o(a) entrevistado(a) falar, sem nossa interrupção e sem o apoio em um roteiro pré-estabelecido. Nesse caso apenas pedíamos ao(à) entrevistado(a) que “falasse sobre seu trabalho”, e a entrevista assumia o aspecto de uma conversa livre, já que apenas intervínhamos nas pausas da fala do(a) entrevistado(a), a fim de pedir esclarecimentos ou o aprofundamento de um ou outro ponto abordado (o que talvez corresponda ao procedimento das entrevistas ditas “não-diretivas”). Nessas ocasiões, notamos que foi possível apreender uma riqueza maior de informações do que nos casos das entrevistas assumidamente semi-estruturadas, em que nos atínhamos a um roteiro que, embora bastante flexível, terminava por conformar a fala do(a) entrevistado(a) estritamente à unilateralidade das nossas perguntas. Nesses casos, a entrevista chegava às vezes a seu fim de forma extremamente rápida, o que tentávamos remediar de uma maneira muito pouco desenvolvida

ao final da conversa, quando, não sem certo constrangimento, perguntávamos ao(à) entrevistado(a): “bem... o que mais você tem a dizer?”¹.

Concordamos com Liliane Kandel (1987) que, em situações de entrevista, se fazem inexoravelmente presentes fatores que, ao retirar a iniciativa da fala aos respondentes, concorrem para impedir definitivamente que o pesquisador consiga ter acesso a alguma experiência dos entrevistados que não fosse mediada pelas próprias características da interação entre o entrevistador e seus interlocutores. Isso valeria não apenas para a aplicação de questionários (abertos ou fechados) e de entrevistas estruturadas (fechadas): mesmo no caso das entrevistas não-diretivas (abertas), em que o pesquisador abandona qualquer roteiro de perguntas e estabelece com o entrevistado uma conversação a mais livre possível, persistiriam duas condições fundamentais: em primeiro lugar, impõe-se a “desigualdade da troca”, que se exprime na monopolização da interpretação e utilização social do conhecimento adquirido nas entrevistas pelo pesquisador; em segundo lugar, ocorreria a privatização dos problemas e temas sobre os quais o entrevistado é estimulado a discorrer, pois, mesmo quando se pretende guiar a entrevista pelo princípio da não-diretividade, o pesquisador, seja por meio de perguntas e afirmações

¹ A noção de “não-diretividade”, contudo, está longe de ser imune a críticas. Segundo Kandel (1987), essa noção, originária da prática terapêutica de Carl Rogers, supõe, no contexto terapêutico, o centramento da perspectiva no paciente, o que seria muito difícil de ocorrer no contexto da pesquisa sociológica, tanto em virtude da imposição da problemática sociológica por parte do pesquisador, que de uma forma ou de outra é quem conduz a entrevista, seja em virtude da própria iniciativa da entrevista, que parte do pesquisador para atender a fins colocados por ele, e que não estão ao alcance do entrevistado, já que esse não tem acesso à manipulação e destinação do material recolhido (Kandel, 1987: 172-174). Como afirma Thiollent, “(...) a aplicação da não diretividade em pesquisa sociológica é muitas vezes truncada, ou até mesmo uma simples questão de jargão sem real efeito de centramento” (Thiollent, 1987: 93). Argumento semelhante é sustentado por Maria Isaura Pereira de Queiroz: se, por um lado, o pesquisador deve, ao recolher depoimentos pessoais e histórias de vida, adotar uma postura de mínima intervenção, não lhe é possível, por outro lado, adotar ilusões a esse respeito, já que “(...) toda gravação, por mais livre e espontânea, deve ser considerada semidirigida, mesmo quando adotada a ‘técnica da liberdade’ ” (Queiroz, 1991: 75). Sabemos, contudo, que essas dificuldades só podem ser tratadas satisfatoriamente com apoio em uma metodologia mais desenvolvida, que assuma a situação de entrevista como uma interação e afaste definitivamente as pretensões não-intervencionistas de inspiração positivista.

explícitas, seja por meio de gestos, expressões faciais e interjeições, termina por influir decisivamente no curso da entrevista².

Tentamos, contudo, atenuar a “desigualdade da troca” por meio de explicações aos(as) entrevistados(as) do tema de pesquisa, e lhes fornecemos um endereço eletrônico de contato para eventuais dúvidas ou modificações ao que havia sido dito na entrevista. Além disso, procuramos, na realização das entrevistas, criar condições o quanto possível favoráveis à expressão dos(as) operadores(as). Cremos que tê-los(as) conhecido não por meio da empresa ou do sindicato, mas por intermédio de uma operadora de *telemarketing*, à época sua colega de trabalho, e a quem havíamos chegado por indicação de um amigo, foi um passo inicial favorável a esse intento. Além disso, realizamos todas as entrevistas fora da empresa, e tão distante quanto possível de colegas e superiores hierárquicos: a maioria das entrevistas foi realizada num parque próximo à central em que trabalham (o Parque Buenos Aires, na Av, Angélica) – apenas em dias de chuva realizamos as entrevistas no segundo andar, quase sempre vazio, de uma lanchonete também próxima à empresa. A fim de evitar o desconforto e a insegurança potencialmente derivados de uma situação de pesquisa conduzida por um pesquisador estranho, nossa informante-chave acompanhou cinco das seis primeiras entrevistas, mas não se pronunciou em nenhuma delas, mantendo-se o quanto possível ausente da conversa.

Após a realização das seis entrevistas com operadores(as) da empresa, nos meses de julho e agosto, nosso trabalho de campo ficou temporariamente suspenso. Não conseguindo mais nossa informante convencer outros colegas a participar da pesquisa, passamos a analisar o material recolhido e a redigir a dissertação. Três meses após a realização daquelas seis primeiras entrevistas, contudo, voltamos a tentar entrar em contato com outros funcionários da empresa. O

² Essas condições ultrapassam a mera questão da influência que as diferenças de sexo, idade, cor e *status* sócio-

sindicato revelou-se, mais uma vez, um ponto de apoio importante. Nessa terceira fase do trabalho de campo, iniciada no mês de outubro, conseguimos entrevistar dois ex-funcionários da empresa que contribuíram para o aprofundamento da pesquisa com visões diferenciadas daquelas dos(as) primeiro(as) entrevistados(as) - um deles, em virtude de sua trajetória (um militante sindical que havia trabalhado na empresa), e o outro, indicado pelo primeiro, em virtude de sua experiência diversificada no setor: um engenheiro especializado, que havia ingressado no setor de *telemarketing* como “analista de nível 1” e que, paralelamente à sua formação acadêmica, ascendeu na empresa e exerceu ali praticamente todas as funções possíveis (à exceção das gerências).

Também retomamos o contato com os(as) primeiros(as) operadores(as) entrevistados(as), com três dos(as) quais conseguimos realizar uma segunda entrevista individual, em que tentamos aprofundar algumas das questões que haviam se revelado as mais interessantes da primeira fase de entrevistas. A fim de obter algumas informações pontuais dos(as) entrevistados(as), também fizemos uso de telefone e *e-mail*, por duas ou três vezes. Notamos, além disso, que alguns(mas) dos(as) os(as) próprios(as) entrevistados(as) se sentiam estimulados(as) a participar da pesquisa, manifestando a vontade de retomar os diálogos. A realização de uma segunda entrevista foi um procedimento que se revelou muito interessante, pois pudemos perceber variações significativas na relação com o trabalho e a empresa, além de mudanças nos planos de trabalho e carreira.

Todas as sessões de entrevista foram individuais, à exceção de duas delas, em que dois dirigentes sindicais e, mais tarde, duas operadoras, chegaram ao local marcado, inesperadamente, em dupla. Ao todo, foram dezessete sessões de entrevista. A sua duração variou muito – algumas delas não ultrapassaram vinte ou trinta minutos, mesmo que uma delas

cultural entre pesquisador e entrevistado têm sobre o desenrolar das entrevistas.

tenha durado três horas. Em média, contudo, duravam cinquenta minutos. Todas elas foram gravadas em um aparelho de celular, e depois transcritas parcialmente e incorporadas ao texto da dissertação. Em cada sessão de entrevista, pedíamos ao(à) entrevistado(a) que preenchesse um questionário com perguntas diversificadas. Dado o emprego de uma metodologia qualitativa de pesquisa, não pretendemos buscar representatividade estatística na escolha dos(as) entrevistados(as), tendo sido o questionário empregado apenas para, a partir da comparação das informações fornecidas, garantir uma variedade mínima em seu perfil e portanto, também nos temas passíveis de serem abordados nas entrevistas.

Infelizmente, apesar de inúmeros pedidos, a empresa não nos permitiu realizar visitas às suas centrais, e nossos(as) entrevistados(as) também não nos deram esperança a esse respeito - todos(as) aqueles(as) a quem perguntávamos acerca dessa possibilidade nos responderam que a empresa é extremamente rígida quanto à entrada de não-funcionários em seus prédios. Continuamos, contudo, tentando, e talvez consigamos, no futuro, retomar a pesquisa e aprofundar alguns de seus pontos por meio de observações no local de trabalho.

Capítulo I – As mudanças no mundo do trabalho das últimas décadas

1.1 – Transformações globais do capitalismo contemporâneo

As principais dificuldades pelas quais passou a produção capitalista a partir de fins dos anos sessenta, e que prepararam a transformação do regime de acumulação keynesiano-fordista, podem ser resumidas, segundo David Harvey, no aspecto de *rigidez* que dominava as esferas da produção e da circulação: rigidez dos investimentos em larga escala e a longo prazo (que pressupunham demandas com crescimento estável), rigidez da regulação do mercado de trabalho pelo Estado, e rigidez do mercado consumidor, tanto no âmbito interno dos países quanto em nível internacional. A necessidade de reorganização do regime de produção em crise teria levado à “acumulação flexível”, um modelo calcado na flexibilização das estruturas produtivas e dos processos de trabalho, das formas de contratação e da regulação trabalhista exercida pelos Estados, assim como na aceleração das trocas de mercadorias, fosse em nível nacional ou internacional (Harvey, 2005: 135-140).

As mudanças na organização da produção e nas formas de contratação implicaram a intensificação dos processos de trabalho e, de maneira concomitante às mudanças, uma aceleração dos processos de desqualificação e requalificação, provocados pelas novas necessidades de trabalho. No âmbito da circulação, a aceleração das trocas se fez sentir na constante renovação dos produtos e padrões de consumo, facilitada pelo emprego comercial das então novas tecnologias de comunicação, das quais a *internet* é a representante mais notável. Tais tecnologias, ao permitirem um fluxo contínuo de informações entre os extremos da produção e

do consumo, se tornaram uma força produtiva de bastante destaque na reorganização do capitalismo a partir dos anos setenta. As expressões da aceleração do tempo de giro do capital não se limitaram às esferas da produção e do consumo, mas se estenderam à política e à cultura, acarretando a desestabilização de formas rotinizadas de construção de identidade, a ênfase no planejamento a curto prazo e uma valorização da inovação e da descartabilidade (idem, ibidem: 257-258).

O papel crescente que a ciência, a tecnologia e a informação desempenharam nessa reorganização do capitalismo deu origem a diversos debates acerca da natureza das transformações então vivenciadas. O trabalho ainda seria o principal mecanismo de criação da riqueza social? Ou estaríamos, pelo contrário, assistindo ao surgimento de uma “sociedade da informação”? O notável aumento do “trabalho imaterial”, que dota os trabalhadores de maior poder de decisão e aproveita mais de suas habilidades cognitivas, traria consigo alguma promessa de emancipação e seria capaz de liberar potencialidades até então reprimidas pela dureza e pela mecanicidade do trabalho braçal? Talvez mais importante ainda do que as questões precedentes: o trabalho ainda seria o principal meio de construção de identidade na sociedade contemporânea? E, correlata a essa última questão: a classe trabalhadora teria perdido de vez seu papel privilegiado de potencial sujeito revolucionário e impulsionador da mudança social?

Claus Offe (1994), por exemplo, considera que a diversidade de formas que o trabalho tem assumido nas últimas décadas do século vinte e a suposta ausência de características comuns a essas formas resultaria em que “o trabalho não é apenas objetivamente amorfo, mas também está se tornando subjetivamente periférico” (Offe, 1994: 194). Assim, o trabalho não só teria sido reduzido a um fenômeno secundário para a organização social e para sua explicação, como

também teria se tornado um ponto de partida pouco significativo para a construção de identidade e de ação política.

A tese de Habermas (1975) de que a ciência teria se convertido na principal força produtiva, em substituição ao trabalho, foi uma das expressões mais difundidas e refinadas da idéia de que o último teria perdido seu lugar central na sociedade contemporânea. De acordo com o autor, “(...) técnica e ciência tornam-se a principal força produtiva, com o que caem por terra as condições de aplicação da teoria do valor do trabalho de Marx” (Habermas, 1975: 320), do que se seguiriam, igualmente, importantes conseqüências subjetivas, já que “(...) as duas categorias chaves da teoria de Marx, a saber, luta de classes e ideologia, não podem mais ser aplicadas sem restrições” (idem, ibidem: 323), cabendo à comunicação e à linguagem um papel fundante na organização da sociedade contemporânea, e subtraindo, portanto, à produção o papel por excelência de origem dos conflitos sociais.

Está além de nossas possibilidades – e também ultrapassaria em muito o objetivo de nosso trabalho – reconstruir aqui a tese habermasiana em toda sua complexidade. Sob pena de cometermos enganos na breve resenha dessa tese, julgamos adequado, contudo, mencioná-la devido à sua importância no debate contemporâneo. Contentamo-nos em reproduzir aqui resumidamente a crítica de Ricardo Antunes (1999), para quem o argumento de Habermas de que a teoria do valor teria perdido sua validade peca por desconsiderar que o que ocorreu nas últimas décadas foi, no fundo, uma reorganização do modo de extração da mais-valia, com maior ênfase no trabalho intelectual, não devendo, contudo, a aparência que assume a exploração confundir-nos quanto ao fato fundamental de que é no processo de abstração ocorrido a partir do trabalho concreto que reside a fonte de valor. A redução do trabalho manual, assim como a reorganização dos processos de trabalho e o aparente fim do taylorismo clássico não significariam, portanto,

que deixou de ser no tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção que reside o valor das mercadorias³.

Se mencionamos aqui tais teses, é porque elas tiveram importância seminal na configuração do debate contemporâneo acerca do tipo de sociedade em que vivemos, modificando fundamentalmente os rumos da investigação na Sociologia e em diversas outras disciplinas. As noções de “sociedade pós-industrial” e de “sociedade da informação”, dentre outras que habitam as contribuições teóricas de um sem-número de autores, marxistas ou não, como Alain Touraine, Adam Schaff e Daniel Bell, dentre muitos outros, parecem gravitar em torno de idéias semelhantes às aquelas expostas acima, mesmo que a elas sejam incorporadas interpretações específicas de acordo com o caso, e mesmo que cada uma das versões dessas idéias exprima também vieses políticos e ideológicos diversos e até mesmo opostos. De todas essas teses, contentamo-nos em tratar aqui, resumidamente, apenas de algumas delas que, além de terem sido tentativas de uma explicação geral das transformações recentes do capitalismo mundial, também influíram decisivamente no modo pelo qual ganhou espaço na discussão acadêmica uma temática que mantém forte relação com nosso objeto de pesquisa. Assim, embora não consigamos elaborar aqui uma reconstituição integral dos debates travados sobre essas questões, procuraremos fazer, a seguir, uma breve revisão crítica das teses de alguns autores que, partindo de perspectivas teóricas e campos de ação política bastante diferentes, senão opostos, tematizaram o aumento da participação do trabalho intelectual no capitalismo contemporâneo.

³ “A diminuição do tempo físico de trabalho, bem como a redução do trabalho manual direto, articulado com a ampliação do trabalho qualificado, multifuncional, dotado de maior dimensão intelectual, permite constatar que a tese segundo a qual *o capital não tem mais interesse em explorar o trabalho abstrato* acaba por converter a *tendência* pela *redução* do trabalho vivo e ampliação do trabalho morto na *extinção* do primeiro, o que é algo completamente diferente” [itálico do autor] (Antunes, 1999: 119-120). O autor também critica Habermas principalmente por este considerar que o trabalho vivo possa ser totalmente substituído pelo trabalho morto objetificado na ciência e na tecnologia. Mas esse é um outro debate que, embora fundamental a respeito do futuro do trabalho, não nos importa tanto aqui.

Manuel Castells identifica na “revolução da tecnologia da informação” a principal condição de possibilidade da reestruturação capitalista ocorrida a partir da década de oitenta. A descentralização da produção por meio das novas tecnologias teria reorganizado em redes horizontais, substitutivas das relações verticais de exploração e dominação, tanto a estrutura interna das empresas quanto as suas relações com outras empresas, e a comunicação por meio do computador teria passado a exercer um papel preponderante na constituição da sociabilidade contemporânea (Castells, 2005: 21-22; 31). A emergência de uma “economia informacional global” seria um círculo virtuoso capaz de, por meio das novas tecnologias, “conduzir a maior produtividade e eficiência, considerando as condições corretas de transformações organizacionais e institucionais igualmente drásticas” (idem, *ibidem*: 88). A novidade representada por essa nova fase do capitalismo residiria no seu caráter “global”, que não se deixa confundir com os vínculos econômicos que, desde pelo menos o século XVI, aproximavam os países de diferentes partes do mundo: uma economia global é aquela “com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária”.

As análises de Castells se fundamentam nas mudanças pelas quais passou a estrutura ocupacional dos países do Primeiro Mundo a partir da década de setenta, e que consistiram, de maneira geral, na expansão do setor de serviços, na redução relativa do setor industrial, mas também no aumento, dentro desse último setor, do “emprego informacional” exercido por administradores e técnicos (idem, *ibidem*: 237-239). No que diz respeito aos processos de trabalho, Castells espousa a tese de que “(...) a automação, que só se completou com o desenvolvimento da tecnologia da informação, aumenta enormemente a importância dos recursos do cérebro humano no processo de trabalho” (idem, *ibidem*: 263). À organização ainda

autoritária do trabalho caberia reconhecer que a plena capacidade produtiva gerada pelas novas tecnologias depende da concessão de maiores espaços de autonomia para os trabalhadores.

Dentre outros aspectos problemáticos, o excessivo fascínio de Castells com o desenvolvimento tecnológico e a primazia atribuída a ele em detrimento das relações de classe, do papel dos Estados e da política, minaria a plausibilidade de suas explicações e transformaria a metáfora da “rede” no principal recurso interpretativo, capaz de fornecer os contornos de qualquer dos fenômenos do capitalismo contemporâneo – uma metáfora, portanto, que acaba se tornando vazia. Castells vislumbra nas redes as possibilidades tanto de reafirmação das opressões quanto de resistência a elas, mas crê que apenas o capitalismo poderia promover todo o potencial capaz de aflorar por meio do desenvolvimento das tecnologias da informação, e por isso sua análise da nova economia e do Estado vinculado a ela é caracterizada por Bob Jessop como uma “celebração de direita” do capitalismo contemporâneo (Jessop, 2005: 12-15; 30).

Outra influente contribuição a esse debate provém de André Gorz (2005). Seguindo argumentos semelhantes aos de Habermas, o autor credita ao aumento da presença da ciência e do trabalho intelectual na produção o ingresso em uma nova fase do capitalismo, e propõe que o aumento do recurso das empresas às habilidades cognitivas e aos conhecimentos culturais dos trabalhadores teria transformado radicalmente o caráter dos processos de trabalho, de modo que a polivalência, a criatividade, a capacidade de tomar decisões e de trabalhar em equipe teriam se tornado elementos cada vez mais presentes na constituição da força de trabalho no capitalismo contemporâneo, e que esse teria assumido, portanto, uma feição fundamentalmente diferente daquela assumida pelo regime de acumulação fordista desde a primeira metade do século vinte.

Não teria cessado a exploração, mas essa não poderia mais ser entendida como extração de mais-valia, supostamente caindo por terra, então, a importância do tempo de trabalho excedente. Como afirmam Negri e Lazzarato, também seguindo argumentos parecidos ao de Gorz: “ (...) ‘é a alma do operário que deve descer na oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade” (Negri e Lazzarato, 2001: 25). O valor das mercadorias teria adquirido uma forma totalmente diferente da anterior, e se tornado incomensurável. Assim, ele não seria mais dado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à produção das mercadorias, do que decorreria a necessidade de revisão das categorias centrais da economia política: “a ampla admissão do conhecimento como a principal força produtiva provocou uma mudança que compromete a validade das categorias econômicas-chaves e indica a necessidade de estabelecimento de uma outra economia”(Gorz, 2005: 9). Por outro lado, a constituição do conhecimento em principal força produtiva colocaria possibilidades extremas de reorganização social, devendo-se aproveitar o movimento contraditório de desenvolvimento e instrumentalização do conhecimento para, nas palavras de Gorz, “abrir caminho para ‘uma nova era, que precisa de novas formas de estruturas sociais, culturais e éticas’ ” (idem, ibidem: 12).

A necessidade que teria o capital de contar com capacidades que representam, ao mesmo tempo, a exploração e a liberação de potencialidades dos trabalhadores, seria representativa de uma fase avançada do capitalismo que seria também a sua fase terminal: não obstante o aumento exponencial da produção de mercadorias, as forças produtivas mais importantes residiriam na autonomia e na individualidade dos trabalhadores, não podendo ser apropriadas pelo capital sem limites, de modo que estaríamos assistindo à ocorrência de uma “independência progressiva da força de trabalho, enquanto força de trabalho intelectual e trabalho imaterial em face do domínio

capitalista” (Negri e Lazzarato, 2001: 31). Daí resultaria a possibilidade de novas formas de trabalho, mais cooperativas e fundadas na reciprocidade antes do que na exploração, e no autodesenvolvimento dos homens antes do que em sua submissão à produção de mercadorias, a partir das quais se poderia constituir, também, uma nova organização social, não mais fundada na troca de valores abstratos (Gorz, 2005: 61). Apesar do caráter crítico das teses de Gorz e de Negri e Lazzarato, que apontam para a superação da sociabilidade capitalista, seu parentesco com a elaboração conceitual das “redes” de Castells não é de se desprezar. Como afirma Gorz: “o trabalho do saber vivo não produz nada materialmente palpável. Ele é, sobretudo na economia de rede, o trabalho do sujeito cuja atividade é produzir a si mesmo” (idem, *ibidem*: 20). A importância da comunicação e da linguagem na produção capitalista contemporânea, ressaltada por todos esses autores, seria vista como o ponto de partida para transformações mais amplas.

Cabe aqui fazer uma breve crítica à tese acerca das potencialidades emancipatórias do trabalho imaterial e da suposta ruptura que esse tipo de trabalho representa com o processo de produção tipicamente capitalista. No caso do trabalho imaterial, segundo Gorz, o valor das mercadorias não seria mais capaz de ser medido pela igualação abstrata dos tempos de trabalho necessários à sua produção, e daí sua natureza profundamente diferente:

O trabalho abstrato simples que, depois de Adam Smith, foi considerado como a fonte do valor, é substituído pelo trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produto por unidade de tempo, é substituído pelo trabalho dito imaterial, ao qual os padrões de medida clássicos não são mais aplicáveis (Gorz, 2005: 15).

Como aponta a crítica de Eleutério Prado (2005), Gorz tende, em suas discussões acerca da predominância do trabalho imaterial, a imiscuir indevidamente as distinções entre trabalho material e imaterial (que diz respeito ao ato de trabalho considerado em sua concretude), simples e complexo (que diz respeito também às qualidades diferenciais do ato de trabalho concreto), e abstrato e concreto (uma distinção possível apenas analiticamente, já que o trabalho abstrato diz respeito apenas à quantidade de tempo de trabalho socialmente necessário à produção das mercadorias). É por isso que Gorz julga não residir no tempo de trabalho excedente a forma contemporaneamente predominante de extração da mais-valia, e por isso considera também que a teoria da mais-valia deveria ser reformulada. A mensuração do valor pelo tempo de trabalho socialmente necessário à produção das mercadorias é, contudo, uma operação analítica que não incide sobre o ato de trabalho particular (concreto) - sobre o qual apenas podem incidir as distinções entre material e imaterial, simples e complexo - mas é resultado de um processo social que abstrai as qualidades particulares do ato de trabalho concreto, para considerá-lo apenas enquanto produtor de valor. É por isso que o aumento do trabalho complexo e do trabalho imaterial não deve ser confundido com a perda de validade do papel do tempo de trabalho na teoria da mais-valia (Prado, 2005: 72-76).

Mas o próprio Gorz indica outro limites de sua tese: “O fornecimento de serviços, esse trabalho imaterial, torna-se a forma hegemônica do trabalho; o trabalho material é remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado” (idem, ibidem: 19). Mesmo se considerássemos que o trabalho imaterial do setor de serviços não se deixa submeter às mesmas categorias explicativas do processo de produção capitalista em geral, poderíamos já indicar um limite da tese de que a ciência teria se tornado a principal força produtiva: a transferência, aos países periféricos, de formas tradicionais de trabalho que têm perdido seu espaço nos países do

centro capitalista. Essa situação aponta também para o caráter mundializado do capitalismo contemporâneo e para a interdependência das formas de exploração.

Qualquer que seja a consistência de teses como essas mencionadas acima, fato é que a segunda metade do século vinte conheceu um aumento extraordinário do trabalho imaterial, seja aquele desenvolvido na indústria, seja aquele desenvolvido no setor de serviços. Dado que nosso interesse principal nesta dissertação incide sobre o setor de *telemarketing*, deixemos temporariamente de lado a questão do trabalho imaterial em seus aspectos mais amplos, e nos concentremos na questão dos serviços, setor cuja participação na economia brasileira passou de 24%, em 1950, a 57%, em 1996 (Gadrey, 2001: 26).

Mas o que é um serviço, e em que ele se distingue do trabalho industrial? As relações de serviço podem ser produtoras de mais-valia? A imensa expansão desse setor nas últimas décadas seria o bastante para que as teorias sobre a produção capitalista elaboradas à época do predomínio do trabalho industrial percam sua validade? Os aspectos fundamentais da relação de serviço podem ser expressos em explicações como a seguinte:

(...) considera-se que há produção econômica de serviços nos sistemas capitalistas desenvolvidos nos dois casos seguintes:

. Quando uma organização A, que possui ou controla uma capacidade técnica e humana (nesse caso fala-se também de competências), vende (ou propõe gratuitamente, quando se trata de serviços não comerciais) para um agente econômico B *o direito de uso dessa capacidade e dessas competências por um período determinado*, para produzir competências por um período determinado, para produzir conseqüências úteis no próprio agente B, ou nos bens C que ele possui ou pelos quais é responsável. (...)

. Quando uma família ou um consumidor final (neste grau de abstração, esses conceitos são idênticos) emprega um assalariado para cuidar de seus bens ou de si mesmo ou eventualmente de pessoas (crianças, pais, etc.) diante das quais o empregado exerce uma função delegada de responsabilidade (Gadrey, 2001: 33-35)

Uma definição demasiado abstrata, como sugere o próprio autor. De maneira semelhante, Marx afirma que “serviço não é, em geral, senão uma expressão para o valor de uso particular do trabalho, na medida em que este não é útil como coisa, mas como atividade” (Marx, 1978: 78). Até aí também não avançamos muito, e é por isso que o próprio Marx afirma, logo após o trecho citado, que essa definição de serviços, ao exprimir apenas o caráter formal da relação, é o modelo preferencial dos economistas liberais clássicos para representarem as relações entre capital e trabalho, isto é, como mera troca de mercadorias.

Só se pode responder às perguntas formuladas mais acima se apreendermos as relações de serviço em seu caráter histórico, vinculando-as ao modo de produção do qual fazem parte. E é por isso que devemos ter cuidado com definições formalistas do setor de serviços, que não dão conta da especificidade histórica dessa relação social. O que deve ser considerado é a vinculação ou não do “direito de uso dessa capacidade e dessas competências” (v. trecho de Gadrey citado acima) com o processo de valorização do capital. Isso fica mais claro nos exemplos seguintes, que transcrevemos integralmente, devido à sua importância para a discussão:

Uma cantora que entoa como um pássaro é um trabalhador improdutivo [isto é, não produz mais-valia]. Na medida em que vende seu canto, é assalariada ou comerciante. Mas, a mesma cantora, contratada por um empresário (*entrepreneur*), que a faz cantar para ganhar dinheiro, é um trabalhador produtivo, já que *produz* diretamente capital. Um mestre-escola que é contratado com outros para valorizar, mediante seu trabalho, o dinheiro do empresário (*entrepreneur*) da instituição que trafica com o conhecimento (*knowledge mongering institution*), é trabalhador produtivo” (Marx, 1978: 76). Logo a seguir o autor escreve: “Ainda assim, a maior parte desses trabalhos, do ponto de vista da forma, mal se subsumem formalmente ao capital: pertencem às formas de transição. Em suma: os trabalhos que só se desfrutam como serviços não se transformam em produtos separáveis dos trabalhadores – e, portanto, existentes independentemente deles como mercadorias autônomas – ainda que se os possa explorar de maneira

diretamente capitalista, constituem magnitudes insignificantes de comparados com o volume da produção capitalista. Por isso, se deve fazer caso omissos desses trabalhos, e tratá-los somente a propósito do trabalho assalariado, sob a categoria de trabalho assalariado que não é ao mesmo tempo trabalho produtivo (Marx, 1978: 76).

Mas Marx escreveu essa última passagem em fins do século dezenove. É preciso considerar que o crescimento vertiginoso do setor de serviços, ao longo das décadas posteriores à segunda guerra, significou não apenas mudanças profundas na estrutura ocupacional e na composição do produto interno bruto - além de ter sido resultado de um intenso processo de urbanização - mas foi também indicativa do aumento do consumo de mercadorias, num movimento de expansão capitalista para setores da reprodução social até então pouco sujeitos à mercantilização. A inclusão dos serviços no processo de valorização capitalista não só os dotou de caráter produtivo, como também, ao longo do tempo, permitiu que eles atravessassem as mesmas fases de constituição histórica do trabalho assalariado do setor industrial, passando da mera subsunção formal à subsunção real possibilitada pelo controle estrito do processo de trabalho a partir da *grande indústria*, fase da produção capitalista que sucedeu a *manufatura* (Mello, 2008: 69-71). Ficamos por aqui com essas considerações genéricas sobre algumas das transformações do capitalismo nas últimas décadas, para tratar com maior profundidade das mudanças pelas quais tem passado a organização da produção e do trabalho no Brasil contemporâneo.

1.2 – A reestruturação produtiva e suas peculiaridades num país de capitalismo periférico

1.2.1 – O fordismo e a crise de fins dos anos sessenta

Desde a década de trinta do século vinte, as práticas de produção capitalista dos principais países industrializados do Ocidente haviam gerado, em cada uma dessas sociedades, uma macroestrutura econômica caracterizada pela produção e pelo consumo de massas: o *fordismo*. As principais características da organização da produção fabril que se amplificou em direção a tal macroestrutura econômica foram introduzidas, em primeiro lugar, na indústria automobilística em referência à qual tal estrutura foi batizada: já em 1914, Henry Ford havia transformado radicalmente a produção lenta e artesanal de automóveis, que dependia do conhecimento acumulado de mecânicos altamente qualificados e resultava na fabricação de carros vendidos a preços elevados. A produção em massa de automóveis idênticos, a adoção de métodos tayloristas e a conseqüente degradação do trabalho por meio do extremo parcelamento das tarefas, feito de modo a evitar os desperdícios de tempo e energia⁴, a introdução da linha de montagem, capaz de submeter o processo de trabalho a um controle mecânico, mais eficaz do que o controle pessoal direto, a automatização de diversas etapas do processo produtivo e a integração “vertical” da

⁴ Na busca de eliminar os desperdícios de tempo e energia, a submissão dos trabalhadores ao controle gerencial parecer ter sido um dos elementos centrais dos *Princípios da Administração Científica*, de Frederick Winslow Taylor: “Demonstraremos adiante, neste estudo, que afastando este hábito de *fazer cera* [“enrolar”, “vadiar” durante o trabalho] em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e mais rapidamente possível em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina” (Taylor, 1982: 33). Os outros elementos centrais seriam a redução do trabalho operário ao exercício quase mecânico de tarefas repetitivas e padronizadas segundo estudos minuciosos de tempos e movimentos (Taylor, 1982: 36-40; 107-109) e a eliminação da influência de fatores individuais de ordem emotiva ou cognitiva sobre as atividades dos trabalhadores, chegando Taylor mesmo a vislumbrar uma possível padronização mecânica da influência dos fatores de ordem

produção, reunindo numa mesma empresa a fabricação dos diversos itens necessários à elaboração do produto final e assim garantindo maior uniformidade entre seus componentes (no caso da indústria automobilística, as autopeças): tais foram as alterações na organização da produção e do trabalho que permitiram às empresas Ford reduzir de doze horas e trinta minutos para apenas uma hora e meia o tempo médio necessário à fabricação de cada carro (Gounet, 1999: 22-23).

Ao mesmo tempo, Ford fixou o pagamento de seus operários em cinco dólares por dia (um nível salarial bastante elevado à época), com o intuito de reduzir os índices de absenteísmo e estimular os trabalhadores a se adaptarem a um processo de trabalho extremamente intenso, além de ter condicionado o recebimento desse salário a uma observância estrita, por parte de seus trabalhadores, das normas de comportamento que, estabelecidas pelo departamento pessoal da empresa, deviam regular a vida privada dos operários e de suas famílias e garantir que o tempo passado fora do trabalho se mantivesse livre de práticas como o jogo, o consumo de álcool e a prostituição, consideradas prejudiciais ao equilíbrio psicofísico da força de trabalho. Os ganhos de produtividade resultaram num tamanho crescimento das vendas que o modelo de organização das empresas Ford se impôs às demais concorrentes, além de ter se espalhado para empresas dos demais setores industriais, dado o lugar central que a indústria automobilística assumiu nas economias ao longo do século vinte. O aumento dos salários, por outro lado, dotaria a classe trabalhadora de um poder de consumo maior do que até então havia tido.

psicológica sobre a motivação do trabalhador, especialmente por meio das gratificações e da elevação contínua dos salários (idem, ibidem: 109-112).

Nascido de um modo de organização do trabalho industrial baseado na taylorização⁵ e na mecanização dos processos de trabalho e de um modelo de relações trabalhistas baseado na elevação dos salários e no rígido controle sobre o consumo dos operários, o fordismo se tornou, ao se disseminar nos meios industriais norte-americano e europeu, uma resposta eficiente à queda da taxa de lucro verificada nos anos vinte, tendo as burguesias nacionais conseguido institucionalizar, sob a proteção de um Estado formulador de políticas econômicas keynesianas, um padrão de acumulação baseado na produção e no consumo de massas, e amparado por ideologias legitimadoras do trabalho taylorizado e do “estilo de vida” fordista.

Mesmo no Brasil, que não conheceu esse modelo de desenvolvimento da mesma forma que os Estados Unidos e os países europeus, o regime de acumulação fordista esteve presente de maneira incontestável durante cerca de sessenta anos (dos anos trinta ao final dos anos oitenta). Alguns problemas, contudo, se impõem a essa afirmação: talvez pareça difícil falar da ocorrência de *fordismo* no caso brasileiro, ainda que, sob o governo de Juscelino Kubitschek, tenha se instalado aqui o grande símbolo do fordismo: a indústria automobilística. Se no conceito de *fordismo* identificamos uma macroestrutura econômica baseada na produção e no consumo de massas (que aqui não houve, já que o mercado consumidor de bens de duráveis era restrito a uma

⁵ Embora a proposta de redução dos desperdícios de tempo e energia por meio de uma especialização exaustiva das tarefas dos processos de trabalho, com ênfase na separação estrita entre tarefas de concepção e execução, já faça parte do discurso da administração empresarial desde as últimas décadas do século XIX, incluindo mesmo a proposta de elevação dos salários (Hobsbawn, 1981: 363-364), foi em 1911, com a obra de Taylor, que o estudo “científico” dos processos de trabalho, com vistas ao aumento de sua produtividade, se tornou conhecido do grande público e encontrou aplicações na indústria. O mesmo é atestado pela afirmação de Gramsci acerca da degradação do trabalho que se seguiu à implementação dos métodos tayloristas: “Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana: desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. Mas, na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se somente da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, fase que é apenas mais intensa do que as precedentes e manifesta-se sob formas mais brutais, mas que também será superada com a criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferente dos precedentes e, indubitavelmente, superior” (Gramsci, 2001: 397). Note-se o tom antecipatório da última frase, que já prevê a substituição futura dos métodos tayloristas de organização do trabalho por outros, mais eficientes.

parcela minoritária da população – principalmente quando pensamos nos bens de alto valor agregado, como automóveis), torna-se necessário aplicar ao caso brasileiro uma noção de *fordismo* que incluía a produção em massa (em boa parte destinada à exportação), mas não o consumo de massas, e que incluía também, como no fordismo clássico, a introdução de práticas de trabalho taylorizadas (com uma nítida separação entre concepção e execução de tarefas), além da presença de um Estado fortemente interventor e regulador das práticas de trabalho, mas que atuou de uma forma diferente àquela adotada pelo Estado nos países europeus e nos EUA. Como o modelo de crescimento econômico-industrial adotado no Brasil dos anos 30 aos 80 foi concentrador de renda, excludente e autoritário (não se tendo desenvolvido aqui um “Estado de bem-estar”), tais ressalvas têm necessariamente de ser incluídas na caracterização do “período fordista” brasileiro. Tais cláusulas se tornam mais defensáveis ainda quando lembramos que o longo processo de coerção pelo qual passou a classe trabalhadora para que se adaptasse à intensificação das condições de exploração próprias do trabalho industrial foi um processo acompanhado de poucas garantias em contrapartida (apesar dos níveis crescentes de emprego)⁶.

O *fordismo*, de qualquer maneira, e não só para o caso do Brasil, não deve ser confundido com a construção do “Estado de bem-estar”, ocorrida apenas em alguns países europeus, e apenas após a segunda guerra mundial. A compreensão do que foi o fordismo, ele próprio um modo de acumulação cuja generalização soube responder à crise econômica dos anos vinte, influi, aliás,

⁶ Nesse processo de ajustamento do trabalhador às práticas industriais tiveram destaque instituições privadas como o IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho) e públicas como o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), além das faculdades de Engenharia e Administração. Conduzido não só pelas indústrias, mas também pelo Estado, responsável, durante o período varguista, pelo achatamento dos sindicatos, esse processo não parece ter sido, contudo, imune a resistências dos trabalhadores. Para um maior detalhamento dos processos que consistiram na implementação das práticas tayloristas-fordistas de produção e trabalho no Brasil, ver Druck, 1999: 56-59. Para uma interpretação que ressalte o papel ativo dos trabalhadores no processo de construção da legislação trabalhista e social do período varguista, a referência é o livro de Evaristo de Moraes Filho, *O Problema do Sindicato Único no Brasil*.

decisivamente na formulação de propostas de saídas para a crise que se inicia em fins dos anos sessenta nos países capitalistas centrais.

Se o fordismo tiver consistido num compromisso harmônico entre classes sociais dispostas a superar a crise dos anos vinte por meio de um modelo de desenvolvimento novo, capaz de garantir a coesão social por meio de um equilíbrio entre a produção e o consumo (um equilíbrio conseguido basicamente através de políticas econômicas keynesianas e da indexação dos níveis salariais), então, assim como a crise dos anos vinte foi superada pelo fordismo, a crise que se aprofunda nos anos setenta poderia ser superada pela consolidação de um novo modelo de desenvolvimento, capaz de institucionalizar um novo compromisso entre as classes. Tal parece ser um dos argumentos centrais das análises empreendidas pelos autores que, de uma maneira ou de outra, se filiam à *Escola Francesa da Regulação*. Pretendemos discutir aqui brevemente algumas dessas interpretações, em virtude tanto de sua nítida imbricação com as discussões acerca do modelo japonês (Wood, 1991: 28-29), quanto de sua ampla difusão nos meios acadêmicos e mesmo políticos (a esse último respeito, ver Gounet, 1999: 51 e ss).

Um dos mais representativos dessas autores, Alain Lipietz, considera que o fordismo consistiu num *modelo de desenvolvimento* apoiado em três dimensões: em primeiro lugar, numa organização do trabalho baseada na taylorização e na mecanização dos processos de trabalho; em segundo lugar, num regime de acumulação (ou “macroestrutura econômica”) baseado na produção e no consumo de massas; e, em terceiro lugar, num modo de regulação baseado na contratação a longo prazo (com rígidos limites às demissões), na indexação dos salários com base nos preços e na construção de um Estado de bem-estar promotor da segurança social (Lipietz, 1991: 27-32; idem, 1997: 2-3). Segundo o autor, o declínio de produtividade verificado desde fins dos anos sessenta nas economias industriais européias e norte-americana teria resultado de

um tipo ineficaz de organização do trabalho, pois o taylorismo não aproveitaria as capacidades intelectuais dos trabalhadores, conduzindo assim à estagnação da produtividade do trabalho (Lipietz, 1991: 42). A introdução de uma nova organização do trabalho, que proporcionasse o envolvimento e a “autonomia responsável” de trabalhadores qualificados, poderia contribuir para a reversão do estado de crise. Mas, como argumenta Lipietz, o envolvimento dos trabalhadores na produção não poderia ser atingido sem condições que favoreçam o estabelecimento de alvos comuns às empresas e seus empregados: para que isso ocorra, seria necessária uma situação de estabilidade no emprego, do tipo que não costuma ocorrer em contextos de flexibilização excessiva das relações de emprego (Lipietz, 1997: 6-7).

Para Coriat, por outro lado, a crise de fins dos anos sessenta teria sido uma crise de demanda, já que, com o desenvolvimento do consumo de massa, os compradores suplementares foram se tornando mais raros. A macroestrutura econômica centrada na produção e no consumo de massas deveria ser substituída por outra, baseada na produção e no consumo flexíveis, que impediriam a ocorrência de crises de superprodução, estando apenas a empresa flexível em condições de atender ao novo quadro de demanda (Coriat, 1990: 146). É por isso que Coriat faz um grande elogio ao modelo *toyotista* de organização da produção e do trabalho e a seu sistema *just-in-time*, defendendo a transferibilidade do sistema Toyota e a reorganização da produção e das relações de trabalho sob inspiração do “modelo japonês” (seu livro *Pensar ao Avesso* é dedicado a esse fim).

Trata-se, para ambos os autores, de substituir o fordismo por um novo modelo de desenvolvimento. O *toyotismo* serviria bem à nova época por se basear num regime de acumulação adequado ao crescimento lento, enquanto o fordismo, por ter se consolidado numa época de crescimento vertiginoso e de integração cada vez maior da população ao trabalho

industrial e ao consumo de bens duráveis, podia se basear na produção em massa. O toyotismo, pelo contrário, propiciaria altos níveis de produtividade mesmo numa escala reduzida de produção: seu sistema *just-in-time*, sensível às flutuações de mercado, evitaria as crises de demanda; por outro lado, a reunião de tarefas de execução e concepção garantiria a polivalência dos trabalhadores, essencial à flexibilidade de uma produção afinada com a demanda.

Seria necessário, tanto para Lipietz quanto para Coriat, que houvesse uma conjugação entre modelos compatíveis de organização do trabalho, macroestrutura econômica e modo de regulação. É por isso que se, por um lado, a produção e o consumo flexíveis fundados numa organização flexível do trabalho adequar-se-iam melhor às exigências da nova época, por outro lado, o modo de regulação não pode incorporar uma flexibilidade sem limites, sob pena de fazer ruir a coesão do modelo de desenvolvimento. Tal qual teria ocorrido nas empresas japonesas que adotaram a organização toyotista do trabalho num contexto de produção flexível, a estabilidade no emprego e as possibilidades de ascensão na carreira e de contínua qualificação seriam condições necessárias para o envolvimento dos trabalhadores na produção. Esse é o esboço da proposta de formas de “envolvimento coletivo” ou “engajamento negociado” dos trabalhadores, fundados em formas democráticas de gestão da empresa que venham substituir a empresa fordista e permitir que a saída da crise ocorra com um mínimo de prejuízos para os trabalhadores. (Lipietz, 1997: 6; Coriat, 1994: 172-173). Lipietz chega mesmo a vislumbrar um potencial emancipatório nessas mudanças:

Digo abertamente: o movimento sindical, os assalariados e todas as forças que aspiram por uma alternativa progressista para o fordismo em crise devem e podem aceitar esse desafio, empenhar-se decisivamente nessa revolução anti-taylorista (...). Porque um pacto pela implicação negociada seria um passo em direção às metas históricas de emancipação do assalariado, à recuperação pelos

trabalhadores do domínio de sua atividade criadora, a uma sociedade mais democrática, autogerida (Lipietz, 1991: 94).

1.2.2 – Práticas toyotistas e sua difusão no Brasil

Se, como vimos, o fordismo se caracterizou por uma produção em massa baseada na desqualificação dos trabalhadores e na verticalização das empresas, a partir dos anos setenta ocorreu um fenômeno novo: as empresas que obtinham os mais elevados graus de produtividade possuíam uma organização da produção que era: flexível, pois regulada pelas flutuações da demanda; baseada no trabalho de operários qualificados e polivalentes; e segmentada por meio da subcontratação de empresas prestadoras de serviços e fabricantes de componentes acessórios.

Essas novas formas de organização da produção foram localizadas por Piore e Sabel no norte da Itália, no sul da Alemanha e no Japão (Piore & Sabel, 1984: 206). A obra desses autores, ao cunhar o termo “especialização flexível”, propondo-a como forma de superar a crise econômica iniciada em fins dos anos sessenta, deu origem ao debate acadêmico em torno da reestruturação produtiva. Enfaticamente otimistas quanto às novas formas de organização da produção e do trabalho, os autores viram nelas possíveis caminhos de superação da crise, além de meios de aumento da qualidade dos produtos, da qualidade do trabalho, e também do campo de autonomia dos trabalhadores, por meio da flexibilização da estrutura hierárquica das empresas e da introdução de formas do trabalho em equipe que dissolvessem a antiga separação entre tarefas de concepção e execução (idem, ibidem: 278). Essas mudanças permitiriam o retorno a uma época do capitalismo (que os autores localizam no início do século XIX) em que a produção artesanal, baseada num uso flexível da maquinaria, teria exigido o emprego de mão-de-obra

qualificada (idem, ibidem: 5-6)⁷. Sua interpretação apresenta muitos pontos em comum com a visão dos regulacionistas, esboçada acima: Piore e Sabel também expõem a necessidade de se alterar o modo de regulação, caso o novo paradigma de organização do trabalho e da produção deva poder ser institucionalizado (idem, ibidem: 251)⁸.

As análises das obras comentadas acima convergem para um alvo certo: a constatação da rápida ascensão das empresas automobilísticas japonesas em relação a suas concorrentes européias e norte-americanas. Em 1993, as cinco principais fábricas japonesas de automóveis (Toyota, Nissan, Honda, Mazda e Mitsubishi) representavam 14,4% da produção mundial, em 1979, essa fatia havia crescido para 21,2% e, em 1988, já se encontrava no patamar de 23,2%. Por outro lado, a Ford, a General Motors e a Chrysler tiveram uma queda de 46% de participação na produção mundial, em 1973, para 33,9% de participação em 1988, enquanto as empresas européias mantiveram sua participação estável, em torno de 20% (Gounet, 1999: 17-18). A origem desse aumento do poderio da indústria automobilística japonesa pode ser localizada num tipo de organização flexível da produção e do trabalho batizado de toyotismo, em referência à Toyota, primeira empresa que, ainda nos anos cinquenta, implementou os novos métodos. É corrente também a utilização do termo *ohnismo* para designar a organização flexível da

⁷ Essa época teria sido suplantada pelo primeiro “*industrial divide*”, que muito antes do fordismo já teria introduzido nas fábricas uma maquinaria rígida, demandante apenas de mão-de-obra pouco qualificada, e utilizada com vistas à produção em série. Segundo os autores, a organização flexível da produção e do trabalho estaria permitindo, desde os anos setenta, um segundo *industrial divide*, capaz de promover um retorno a formas mais qualificadas de trabalho.

⁸ A idéia da necessidade de um novo “compromisso” entre as classes, presente, de uma ou outra forma, nas obras dos autores comentados até aqui, encontra um nítido paralelo na mudança do discurso e do padrão de ação sindicais no período pós-reestruturação produtiva, tanto nos países capitalistas centrais quanto no Brasil: de um modelo de ação vinculado, de forma mais ou menos intensa, a perspectivas políticas de inspiração socialista, e que tinha nas greves seu principal instrumento, passou-se, nos anos setenta na Europa, e nos anos noventa no Brasil, a um modelo conciliador, marcado pelo esvaziamento teórico e cujo principal meio de resolução dos conflitos de interesses são as negociações com o patronato, tendo-se verificado igualmente uma grande mudança na pauta de reivindicações, que até o início dos anos noventa teriam consistido em aumento dos salários e melhoria das condições de trabalho, para depois se concentrarem na defesa do emprego, na participação nos lucros e na negociação dos aspectos em que incidiu a flexibilização do trabalho, como os contratos e a jornada de trabalho (Rodrigues, 1999: 76-84; Oliveira, 2004: 271-272).

produção, em homenagem ao engenheiro Taichi Ohno, responsável por sua introdução na Toyota.

As principais características do modelo toyotista são, além da produção flexível, organizada *just-in-time*, a diversificação das mercadorias (produzindo-se diversos modelos, mas em séries reduzidas cada um); a *horizontalização* da produção – em vez de integrar verticalmente numa mesma empresa todas as etapas do processo produtivo, o modelo toyotista de produção privilegia a subcontratação de empresas que forneçam serviços ou artigos componentes do produto final; e a flexibilidade dos trabalhadores, que se exprime de três modos: 1) a polivalência, isto é, a possibilidade de mobilização de habilidades diferentes, principalmente no que diz respeito à superação da divisão fordista entre tarefas de execução e tarefas de concepção, resultando numa participação mais autônoma dos trabalhadores no processo de produção; 2) a flexibilidade de jornada, a fim de que os funcionários da empresa possam fazer horas extras nos períodos de alta da produção; 3) a sobreposição de tarefas (ou seja, intensificação do trabalho). Os aumentos de produtividade da indústria japonesa fizeram as empresas norte-americanas adotar nos anos oitenta diversos elementos do modelo toyotista de organização do trabalho, e a partir daí esse modelo se difundiu internacionalmente (Gounet, 1999: 41; Coriat, 1994: *passim*).

O toyotismo também é às vezes chamado de *sistema kanban*, em referência ao emprego de placas para indicar que uma peça foi retirada de determinado estoque, e que peça idêntica precisa ser restituída, a fim de que o estoque seja repostado. Nesse *sistema just-in-time* de produção, em que ela é coordenada com a demanda, privilegia-se a formação de pequenos estoques, que vão sendo repostos à medida que se esgotam, à maneira do que ocorreria num supermercado - totalmente em oposição ao modelo fordista, em que a meta era produzir o

máximo possível, e a venda era um problema que ficava exclusivamente a cargo do departamento comercial da empresa. Como esclarece Thomas Gounet:

Se fosse para resumir o sistema toyotista em uma frase, diríamos que é um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada (Gounet, 1999: 25).

No Brasil, a reestruturação produtiva toyotista chega ainda nos anos oitenta, a reboque daquela ocorrida nos países capitalistas centrais, e como forma de garantir o mercado de exportação: no contexto de crise da dívida externa da época, o governo brasileiro adota as recomendações feitas pelo Fundo Monetário Internacional no sentido da contração do mercado interno e do incentivo às exportações, o que estimula as empresas a uma maior competição pelos mercados internacionais e à adoção de algumas práticas toyotistas, especialmente aquelas relacionadas ao controle de qualidade (Alves, 2000:120-121).

As principais características da reestruturação produtiva ocorrida nesse período foram uma maior automação industrial, com destaque para a incorporação da microeletrônica; a alteração da estrutura interna das empresas, com enxugamento dos níveis hierárquicos; a terceirização; e novas formas de organização do trabalho, com destaque para o sistema *just-in-time* de gerenciamento de estoques e para os programas de qualidade. Os reverses do processo, ao que tudo indica, foram a redução do emprego e do salário e sua precarização (mesmo com o aumento da produtividade); a manutenção da polarização entre mão-de-obra qualificada e não-qualificada; e a melhoria das condições físicas de trabalho (com redução da insalubridade e do nível de esforço físico), verificando-se entretanto um aumento dos riscos à saúde mental dos

trabalhadores, em virtude da intensificação do ritmo de trabalho e da pressão por qualidade total (Bresciani, 1994: 198-202) .

No setor automobilístico do ABC paulista, as primeiras implantações de práticas de caráter toyotista não tiveram boa recepção por parte dos sindicatos. Àquela época (os anos oitenta), em que o “novo sindicalismo” havia ganhado bastante terreno, tiveram lugar diversas lutas no sentido do controle dos processos de trabalho e contra as inovações organizacionais, principalmente contra os círculos de controle de qualidade (Alves, 2000: 127)⁹. A resistência dos trabalhadores assumiu diversas formas naquele momento, tendo consistido fosse em ações de “resistência explícita” (greves), fosse em mecanismos de “influência tácita”, geradas nas práticas cotidianas e com apoio na presença das comissões de fábrica nos locais de trabalho (Bresciani, 1998: 204-206).

De qualquer modo, as modificações de caráter toyotista implantadas na indústria brasileira nos anos oitenta tiveram um caráter limitado, não se tendo aparentemente superado a rigidez da divisão taylorista do trabalho (Salerno, 1993: 150), nem se tendo efetivado mudanças tais nos processos produtivos que garantissem uma organização realmente flexível da produção, de forma que mesmo os adeptos das práticas toyotistas reconheceram relativamente cedo os aspectos problemáticos de sua implementação no Brasil, tendo se limitado à proposição de mudanças de menor grandeza, como o “*just-in-time* taylorizado” que Humphrey considera possível dentro dos limites das relações de trabalho brasileiras (Humphrey, 1993: 253-256). É por isso que as modificações levadas a cabo nos anos oitenta foram caracterizadas por Giovanni Alves como fazendo parte de um “toyotismo restrito” (Alves, 2000: 158-159), que não teria

⁹ As evidências apontam que, pelo menos durante os anos oitenta, o recurso a esse instrumento, que poderia garantir maior participação dos trabalhadores nos processos produtivos, teria transcorrido de forma conservadora, não se

conseguido incluir em seu rol de inovações o “envolvimento negociado” dos trabalhadores, marca central da organização toyotista do trabalho e da produção.

No início dos anos noventa assiste-se a uma nova fase de reestruturação produtiva, estando presente, nos anos que se seguiram à abertura comercial promovida pelo governo Collor, a preocupação de dotar as empresas de maior poder de competição com os produtos importados. Observaram-se à época não apenas os processos de flexibilização da estrutura produtiva, com a crescente terceirização e a introdução do sistema *just-in-time*, mas também uma maior flexibilização da organização do trabalho em relação aos processos ocorridos nos anos oitenta, havendo diversos registros de efetiva polivalência e possibilidade de participação com mais autonomia nos processos de trabalho (Bresciani, 1998: 197-199; Alves, 2000).

Mas essas alterações, que prometiam possíveis rupturas com o tradicional despotismo fabril, tiveram lugar apenas em setores isolados da moderna indústria brasileira (especialmente o setor automotivo do ABC paulista), e o quadro geral das implementações de inspiração toyotista, não só no Brasil, mas também em outros países, revela, ao contrário, uma tendência à conservação de rígidas práticas tayloristas de organização do trabalho, além da restrição ou mesmo suspensão das negociações com os sindicatos, não se tendo, de uma maneira geral, concretizado as promessas de aumento da qualidade do trabalho e do campo de autonomia dos trabalhadores (Ramalho, 2000: 763-764; Antunes, 2000: 62).

Além do grande número de demissões, a reestruturação produtiva iniciada na década de noventa no Brasil também resultou numa grande precarização do emprego: as novas formas de contratação (com a proliferação do contrato de trabalho por tempo determinado e em tempo

incorporando as sugestões dos trabalhadores e mantendo-se a rigidez da divisão taylorista do trabalho (Salerno, 1993: 151).

parcial) e de pagamento (com a decomposição do salário em uma parte fixa, estabelecida nos acordos sindicais, e em outra variável, vinculada ao cumprimento de metas de produtividade), somadas ao contexto geral de desemprego, contribuíram para a insegurança dos trabalhadores e para uma menor propensão à ação sindical (Ramalho, 1997: 85-87). Dado que uma certa estabilidade no emprego é condição essencial para a concretização do “engajamento estimulado” dos trabalhadores (Coriat, 1994: 84), a toyotização está longe de constituir um fenômeno de amplas dimensões no Brasil, parecendo antes corresponder a experiências localizadas, mesmo que ocorridas em setores bastante representativos da moderna indústria nacional.

1.2.3 – O sentido da reestruturação: crise mundial e situação de dependência da economia brasileira

Lipietz e Coriat, que interpretaram a crise recessiva pela qual passou o capitalismo nos anos setenta como uma “crise do fordismo”. compreenderam essa crise como superável pelo novo modelo de produção delineado a partir daquela época, e que estaria atualmente em curso (o “pós-fordismo”, ou o modelo da “especialização flexível”, nas palavras de Piore e Sabel). Há pelo três grandes dificuldades que inviabilizam tanto as análises quanto as propostas de Lipietz e Coriat: o modo de compreender as relações entre as classes sociais, e entre elas e o Estado; o modo de compreender as relações entre as economias nacionais; e a interpretação das crises.

Em primeiro lugar, revela-se inconsistente a pressuposição, pelas análises regulacionistas, de um “compromisso” entre as classes sociais, mantido por um Estado que pairaria acima delas e que não seria parte constitutiva de suas lutas. O fordismo, para Lipietz e Coriat, teria sido

resultado de uma colaboração entre capital e trabalho, validada por um Estado garantidor dos salários e dos direitos sociais e que contribuiria para manter a coesão social e um progresso econômico integrador. Embora a colaboração entre capital e trabalho tenha sido de fato o quadro em que se deu o desenvolvimento fordista, considerá-la como fruto de um projeto político supraclassista é desconsiderar não só as condições peculiares de formação do “pacto” no interior das empresas, mas também as relações entre o Estado e as classes sociais¹⁰. Afora o caráter pouco plausível dessa interpretação acerca da atuação do Estado, a proposta de uma “democracia salarial” fundada na organização toyotista do trabalho esbarra ainda, pelo menos, no caráter limitado da negociação entre os trabalhadores e o patronato. Dada a relevância do assunto dentro do campo temático desta dissertação, pretendemos dar continuidade a esse último ponto e dedicar o item 1.3 à questão do “compromisso”, debatendo-o à luz do caráter das relações de trabalho no período posterior à reestruturação produtiva.

A segunda dificuldade das análises regulacionistas consiste em que, numa ordem econômica globalizada em que os países são interdependentes, nem todos eles podem atingir o “círculo virtuoso” pós-fordista baseado num novo pacto salarial. Essa situação chega mesmo a ser reconhecida por Lipietz, que prevê que a nova divisão internacional do trabalho consista não numa especialização por produtos ou por etapas do processo produtivo, e sim numa especialização em torno de diferentes maneiras de organização da produção e do trabalho (Lipietz, 1997: 16)¹¹.

¹⁰ Para a crítica dessa interpretação do Estado como órgão supraclassista, ver Braga, 2003: 229-232.

¹¹ Especialização por produtos e por etapas do processo produtivo foram o caso, respectivamente, da “primeira” divisão internacional do trabalho, iniciada com os mercados coloniais, e da “segunda” divisão, iniciada com a industrialização dos países de Terceiro Mundo que, tendo sido colônias, tinham estruturado suas economias com base na produção agrícola e mineral, acolhendo no século vinte, contudo, as indústrias de bens de produção e, posteriormente, de bens de consumo duráveis, mas sem participar da produção de alta tecnologia e da maquinaria industrial, reservadas aos países capitalistas centrais.

Essa explicação, inspirada na teoria das vantagens comparativas de Ricardo, prevê que, a partir das especificidades sócio-políticas de cada país ou região, se estabeleça um modelo de desenvolvimento diferente, combinando seja uma organização flexível do trabalho com um modo de regulação rígido, como seria o caso do que Lipietz chama de *kalmarismo* (modelo de desenvolvimento dos países escandinavos, assim batizado em referência à fábrica da Volvo, em Kalmar, na Suécia), seja uma organização taylorista do trabalho sob um modo flexível de regulação, que seria o caso do que Lipietz chama de *neotaylorismo* (idem, *ibidem*: 12-14; 17-18).

A organização flexível da produção, com rigidez no que diz respeito a contratações e salários, caberia aos países capitalistas centrais, enquanto a organização rígida do trabalho, mas com flexibilidade no que diz respeito à contratação e aos níveis de salário, seria reservada para as nações de capitalismo periférico. Em linhas gerais, essa perspectiva é partilhada por Piore e Sabel, que prevêem que, numa nova divisão internacional do trabalho, as indústrias de produção em massa segundo métodos tayloristas ficarão reservadas para os países em fase de industrialização, cabendo aos países centrais as indústrias organizadas segundo o padrão flexível e voltadas para a produção de alta tecnologia (Piore e Sabel, 1984: 279).

Mas, ao contrário do que aponta Lipietz, o fundamento da divisão internacional do trabalho não parece residir nas particulares sócio-políticas de cada país, como se entre as economias nacionais apenas se estabelecessem nexos contingentes, numa ordem política mundial supostamente tendente à equiparação de poder entre os Estados. A razão da divisão internacional do trabalho tem de ser buscada nas relações existentes entre as economias nacionais – relações que possuem um caráter de subordinação, em virtude da concentração da produção de bens de maior valor agregado nos países centrais.

Essa antiga relação de subordinação entre centro e periferia adquire um caráter novo a partir da crise dos anos setenta, na medida em que os mecanismos regulatórios próprios ao fordismo nos países centrais (salários, direitos trabalhistas, impostos e limitações jurídicas de diversas ordens) passam a impedir uma retomada da lucratividade em declínio, sendo os investimentos então redirecionados para países ou regiões mais propícios à exploração do trabalho, em virtude da baixa proteção oferecida pelos “modos de regulação” vigentes nessas áreas¹². Aqui se revela, mais uma vez, a incapacidade de o “círculo virtuoso” pós-fordista proposto por Lipietz e Coriat se universalizar – a “democracia salarial” de Coriat apenas seria possível num cenário de mobilidade limitada do capital, e de controle das empresas por seus Estados de origem (Chesnais, 1996: 301).

Nas economias dependentes do Terceiro Mundo, aos momentos conjunturais de crise, e às diferentes formas de reorganização do trabalho e da produção que se desenvolvem em resposta a elas, acresce-se um dado estrutural, condicionado pelas relações das economias periféricas com o centro capitalista: a *superexploração* do trabalho. Como aponta Ruy Mauro Marini, a extração de uma quantidade adicional de mais-valia é o mecanismo empregado para se compensar a progressiva deterioração dos termos de troca nas relações mercantis entre o centro e a periferia. Em virtude das diferenças quantitativas no emprego de tecnologia, os bens exportados pelas economias dependentes possuem um valor agregado cada vez menor em relação ao valor

¹² Como aponta Chesnais: “Uma das características marcantes do período imediatamente posterior à recessão de 1974—1975 foi uma taxa de crescimento do investimento externo direto muito superior à do investimento doméstico, pois as grandes companhias buscavam uma saída para a queda de rentabilidade do capital, para a saturação da demanda de bens de consumo duráveis e para a contestação dos trabalhadores, na deslocalização acelerada de suas operações. (...) O papel desempenhado pela internacionalização do capital, no processo de desregulamentação cumulativa dos mecanismos associados à regulação fordista, adquire importância ainda maior, quando se leva em conta a internacionalização do capital momentâneo, ao mesmo título do que a do capital produtivo, isto é, como expressões distintas, mas interligadas, de um movimento único de libertação do capital de todas as instituições que enquadravam e ‘regulavam’ suas operações” (Chesnais, 1996: 299). À transferência, para os países centrais, dos lucros gerados pelos investimentos de suas empresas nos países periféricos, somam-se outras duas formas de transferência de valor, correspondentes aos juros da dívida externa e à compra de insumos tecnológicos, seja diretamente, seja por meio do pagamento de *royalties* por seu uso (Carcanholo, 2008: 255).

agregado dos bens importados das economias dominantes, que têm a tendência a aumentar em virtude da incorporação crescente de tecnologia. Em vez de aumentar o valor das mercadorias à proporção de uma maior produtividade do trabalho, que poderia ser conseguida através de um incremento no emprego de tecnologia, as economias dependentes buscam compensar por meio de um aumento da exploração do trabalho o desequilíbrio resultante do quase monopólio de alta tecnologia pelas economias dominantes:

(...) as nações desfavorecidas pelo intercâmbio desigual não buscam tanto corrigir o desequilíbrio entre os preços e o valor de suas mercadorias exportadas (o que implicaria num esforço redobrado para aumentar a capacidade produtiva do trabalho), mas compensar a perda de renda gerada pelo comércio internacional, através do recurso a uma maior exploração do trabalhador (Marini, 2000: 122).

Essa relação de subordinação internacional, sendo um processo histórico, está sujeito a diversas transformações no decorrer do tempo. Poder-se-ia argumentar, por exemplo, que a interpretação fornecida por Ruy Mauro Marini teria perdido seu vigor em virtude das alterações pelas quais a economia brasileira passou desde a publicação, em 1969, do ensaio “Dialectica de la dependencia”. Se, por um lado, o desenvolvimentismo do regime civil-militar modificou profundamente a estrutura produtiva brasileira, aumentando o peso dos bens de consumo duráveis nas exportações, por outro, a dependência de tecnologia de ponta não é um fenômeno que se possa julgar como desaparecido. Além disso, a partir dos anos noventa, a participação de itens tecnologicamente sofisticados na estrutura produtiva e no comércio exterior brasileiros regrediu consideravelmente, tendo ganho considerável destaque o agronegócio, responsável pela concentração de 40% das exportações em soja, carnes, papel e celulose, madeiras, açúcar e álcool, café, sucos de fruta, dentre outros (Carneiro, 2002: 334).

A superexploração, contudo, se exprime cada vez mais através de uma intensificação do trabalho, uma das características centrais do processo da reestruturação produtiva das últimas décadas (Dal Rosso, 2008), assim como também o fora no caso da reestruturação produtiva fordista. Ela se impõe, em contraposição ao simples prolongamento da jornada de trabalho, dado o limite histórico representado pela organização dos trabalhadores e pela paulatina redução da jornada de trabalho que se verificou nos países ocidentais ao longo do século vinte, após um sem-número de conflitos de classe. A mais-valia relativa torna-se então preferencial à mais-valia absoluta¹³.

Em terceiro lugar, é imperioso ressaltar que a idéia de um compromisso classista como forma de saída da crise radica na idéia de que a crise do fordismo foi a crise apenas de um modelo de desenvolvimento – um modelo que poderia ser substituído por outro que fosse mais sólido e eficaz. Essa idéia desconsidera o caráter cíclico das crises capitalistas¹⁴: como a acumulação de capital tende a aumentar a parte de capital constante na produção, há uma tendência à queda da taxa de lucro, já que decresce a parte do rendimento proveniente do valor

¹³ A distinção entre mais-valia absoluta e mais-valia relativa é compreendida por Marx da seguinte maneira: “A mais-valia produzida pelo prolongamento da jornada de trabalho chamo de mais-valia absoluta; a mais-valia que, ao contrário, decorre [em virtude da “revolução” das condições técnicas e sociais do processo de trabalho] da redução do tempo de trabalho [necessário à produção da mercadoria] e da correspondente mudança da proporção entre os dois componentes da jornada de trabalho chamo de mais-valia relativa” (Marx, 1983, vol. I: 251). São mecanismos complementares de extração de valor, que se encontram imbricados na realidade, mas que podem ser discernidos analiticamente – ao mesmo tempo, é possível fazer uma distinção histórica entre ambas: a via absoluta de extração da mais-valia predominou nas primeiras fases do capitalismo, e foi paulatinamente perdendo espaço para a via relativa, por conta dos aperfeiçoamentos técnicos dos meios de produção e da redução legal da jornada de trabalho a partir das lutas de classe (há naturalmente que se considerar, a respeito desse processo histórico, as diferenças entre os diversos países). Por outro lado, trabalhar menos tempo não significa, obviamente, estar menos sujeito ao processo de exploração: “De fato, a redução do tempo total de trabalho que o operário necessita para produzir uma carta massa de mercadorias permite ao capital, *sem estender a jornada legal e inclusive reduzindo-a*, exigir do trabalhador mais tempo de trabalho efetivo e portanto uma massa superior de valor. (...) *O que aparece, no plano da produção, como uma diminuição do tempo de trabalho, se converte, do ponto de vista do capital, em aumento da produção exigida ao trabalhador*” (Marini, 2000: 162, itálico do autor).

¹⁴ “A crise é inerente ao sistema capitalista, ao passo que para Coriat e Lipietz é inerente ao modelo de desenvolvimento” (Gounet, 1999: 84).

agregado pelo trabalho. Como argumenta Marx, “(...) por meio do crescente emprego de maquinaria e de capital fixo, de modo geral mais matérias-primas e auxiliares são transformadas pelo mesmo número de trabalhadores no mesmo tempo, ou seja, com menos trabalho, em produtos” (Marx, vol. III, tomo 1: 164).

A crise recessiva que se inicia em fins dos anos sessenta e atinge seu pico no biênio 1974-1975 não teria sido ocasionada pelos choques do petróleo, mas se trataria de uma clássica “crise de superprodução”. A forte expansão ocorrida no pós-guerra havia garantido níveis crescentes de produção e de emprego – a partir dos anos sessenta, contudo, essa expansão começa a dar seus sinais de esgotamento. Nas palavras de Mandel,

(...) a terceira revolução tecnológica e a própria expansão, uma vez que implicam uma concentração acentuada do capital, levaram a um aumento pronunciado da composição orgânica do capital. O longo período de pleno emprego reforçou consideravelmente o peso objetivo da classe operária, a força de suas organizações de massa (sobretudo dos sindicatos) e, em relação a um ciclo autônomo de luta de classes em escala internacional, sua combatividade. Daí as dificuldades crescentes para o capital em compensar a elevação da composição orgânica do capital por uma alta contínua da taxa de mais-valia a partir dos anos 60 (Mandel, 1990: 26-27).

A reestruturação produtiva foi uma das respostas – uma das principais respostas - à crise de superprodução de capital dos anos setenta, podendo-se citar também a desregulamentação dos mercados (inclusive o do mercado de trabalho), e a financeirização da economia, um aspecto essencial ao amplo processo de liberação do movimento do capital que vêm ocorrendo desde os anos oitenta¹⁵. A reestruturação produtiva teve por finalidade acelerar o tempo de rotação do capital (Carcanholo, 2008: 251), de modo que a diminuição do tempo necessário à realização de

¹⁵ Ocasionalmente pela dificuldade de manutenção da taxa de lucro por meio da realização dos ciclos de capital na produção e circulação de mercadorias, a constituição de um movimento de valorização do capital financeiro relativamente autônomo - “relativamente”, pois dependente do valor criado na esfera produtiva - teria possibilitado a

seus ciclos (que envolvem os momentos de produção e circulação das mercadorias) permitisse que, a partir de um mesmo volume de capital global aplicado inicialmente, se pudesse extrair o excedente após períodos mais curtos de tempo, aumentando-se as taxas de lucro na medida em que a massa de mais-valia produzida também aumentava.

Tratou-se, portanto, mais de reorganizar o modo de produção capitalista do que de substituir um modelo de desenvolvimento por outro. As diversas mudanças verificadas, contudo, exigem uma interpretação adequada. As ambigüidades do processo de reestruturação produtiva, descritas acima, apontam para um questionamento do sentido profundo dessas mudanças: apesar de ser nítida em diversos países a presença, nas últimas décadas, de uma reorganização da produção e do trabalho, desde seu início se alimenta um debate sobre qual seria realmente o significado dessa nova fase.

Temos assistido à consolidação de um novo modelo de acumulação, radicalmente distinto do modelo fordista? Ou estaríamos, por outro lado, vivendo ainda sob o regime fordista de acumulação (com todas as limitações que essa afirmação tem quando aplicada a países como o Brasil), mas sob um fordismo que tem aperfeiçoado e revolucionado seus instrumentos de controle dos processos de produção, trabalho e comercialização das mercadorias?

A segunda alternativa encontra forte apoio na perspectiva segundo a qual a reestruturação produtiva ocorrida nos países ocidentais teria de fato correspondido à introdução de práticas flexibilizantes do estilo toyotista num modelo que preserva a produção e o consumo de massas, além da separação entre concepção e execução das tarefas, não sendo realidades consistentes nem a “demanda flexível”, nem o “trabalhador polivalente” que passa a abarcar tarefas de concepção

crescente financeirização da economia capitalista mundial, com a drenagem dos investimentos para o âmbito do capital fictício (Chesnais, 1996: 239).

(Wood, 1991: 33). A argumentação de Wood – que, aliás, encontra-se afinada, como vimos acima, a muitas das constatações acerca dos limites da reestruturação produtiva ocorrida no Brasil - é representativa de uma postura teórica que defende não ter ocorrido a passagem de um regime de acumulação a outro, tendo ocorrido no fundo uma reorganização das práticas tayloristas-fordistas sob inspiração do modelo japonês de organização da produção e do trabalho: uma “japonização do fordismo”. É por isso que o autor recusa a denominação de “pós-fordismo” para o período que se inicia nos anos setenta, sendo preferível conceituá-lo como um “neofordismo japonês” (idem, ibidem: 41).

1.3. – Relações de trabalho e construção de hegemonia

A reestruturação produtiva que se inicia nos países capitalistas centrais na década de setenta, embora tenha sido fundamentalmente uma resposta à crise de acumulação, serviu também para refrear as lutas movidas pelo operariado contra o despotismo fabril e o caráter taylorista dos processos de trabalho - um tipo de conflito que teve lugar a partir dos anos sessenta, nos países europeus (Antunes, 1999: 40-45) e, a partir de fins dois anos setenta, no contexto do “novo sindicalismo” brasileiro (Alves, 2000: 166-169). E, se a construção do fordismo apenas conseguiu se firmar por meio de um processo que envolveu a elevação dos salários e o controle sobre o consumo operário – ainda direto, nos primeiros tempos da Ford - também o toyotismo não conseguiu se estabelecer facilmente¹⁶.

¹⁶ Coriat, talvez o maior defensor do “modelo japonês” e da transformação dos operários em trabalhadores polivalentes, reconhece que “trata-se aqui, também – como na via taylorista norte-americana -, de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho. *E os operários qualificados viveram efetivamente este movimento*

Nos anos cinquenta, de fato, trabalhadores da indústria automobilística japonesa realizaram diversas greves contra a flexibilização e a intensificação das condições de trabalho que acompanharam a implementação do “sistema Toyota”. Essas resistências somente cessaram com a criação, primeiramente pela Nissan, em 1959, do “sindicato-casa”, totalmente atrelado à empresa, que instituiu o emprego vitalício e um modelo de ascensão interna nos postos de trabalho. Esse é um ponto fundamental que deve ser ressaltado para que se compreendam as dificuldades de transferência do modelo japonês – nas empresas japonesas, o “engajamento estimulado” dos trabalhadores teria sido conseguido através de quatro pilares fundamentais das relações de trabalho: o emprego vitalício, o salário por antigüidade, o sindicalismo cooperativo (“de empresa”) e a existência de mercados internos de trabalho nas empresas, de forma a garantir a identificação dos interesses do trabalhador com os interesses corporativos (Coriat, 1994: 84).

A relativa ausência, nas empresas brasileiras, de mecanismos que, por meio da garantia da estabilidade e da possibilidade de ascensão no emprego, favoreçam a identificação entre os interesses dos trabalhadores e os das empresas, torna a adoção das técnicas japonesas de gestão empresarial um caminho rápido para a individualização progressiva das relações na empresas, sobrepondo-se o “comando discricionário” do trabalho às negociações coletivas e ao histórico de compromissos firmados entre os sindicatos e as empresas (Coriat, 1994: 171).

Mais uma vez, contudo, é necessário apontar para a ocorrência de casos aparentemente exitosos de implementação das práticas toyotistas no Brasil. Assistimos, desde a década de 1990, a fenômenos bastante diferenciados de reestruturação produtiva no país. Se, em alguns setores da

de desespecialização como sendo um ataque ao seu exercício profissional e ao poder de negociação que este mesmo exercício autorizava” (Coriat, 1994: 53, itálico do autor). À diferença, contudo, da racionalização taylorista, que decompôs o trabalho do operário individual em gestos elementares, a racionalização toyotista pretende promover o trabalho em equipe e a polivalência, por meio da multiplicação das competências dos operários e de sua integração em contextos de produção que, em virtude de sua flexibilidade, requerem o trabalho em grupo.

indústria, pôde-se verificar uma implementação efetiva das propostas toyotistas, com aumento da qualificação do trabalho e do campo de participação autônoma dos trabalhadores, na maioria dos outros setores se constata a persistência de práticas bastante tradicionais de organização do trabalho, além de um aumento bastante considerável da precarização do emprego. Aprofunda-se uma dualidade que está longe de corresponder às promessas da flexibilização. Como resume Giovanni Alves,

o cenário do novo (e precário) mundo do trabalho no Brasil, que surgiu a partir do novo complexo de reestruturação produtiva [dos anos 90] é constituído, de um lado, por um mundo do trabalho reduzido, em seu núcleo central, com operários que permanecem mais qualificados e dispostos a colaborar com o capital [o núcleo automotivo do ABC é seu referencial de análise] e, por outro lado, por um mundo do trabalho amplo (e heterogêneo) em suas ramificações periféricas, formado pelos operários precários (Alves, 2000: 253).

No caso do setor automobilístico do ABC paulista, as relações entre empresas e trabalhadores teriam caminhado, nos últimos vinte anos, no sentido de uma integração cada vez maior, com o crescimento da identificação entre os interesses dos trabalhadores e aqueles das empresas. Se, nos anos oitenta, a implementação de práticas toyotistas no Brasil tinha sido, além de bastante limitada, incapaz de garantir o envolvimento do operariado na busca por aumento de produtividade, as iniciativas de reestruturação dos anos noventa teriam sido mais hábeis em garantir a participação ativa dos trabalhadores nos processos produtivos¹⁷.

¹⁷ “No decorrer dos anos 90, a luta operária metalúrgica no ABC concentrou-se em buscar uma intervenção propositiva dos trabalhadores no processo decisório da reestruturação produtiva que ocorre no interior das empresas. Diante da ofensiva do capital na produção, o sindicato tende a exigir dos capitalistas, cada vez mais, os direitos de informação e consulta prévia dos planos de inovação, formas de participação e negociação, capazes de influenciar, no sentido propositivo, as transformações técnico-organizacionais, voltando-se para a garantia de emprego, salário e condições de trabalho, que podem ser alcançadas, por exemplo, segundo elas, pela melhoria da produtividade. Só que a produtividade e a competitividade devem ser alcançadas, segundo o sindicalismo propositivo, não pelos recursos “espúrios”, de cortes da força de trabalho, mas pelos da nova valorização do trabalhador, visto como parceiros do capital”. (Alves, 2000: 313)

Esse processo integrador teria ocorrido não só no âmbito da produção, com sinais claros de envolvimento operário e relativa superação da divisão entre a concepção e a execução de tarefas, mas também ao nível da ação sindical, em que o conflito aberto, bastante marcado pelas greves, teria cedido lugar a formas de negociação de traço cooperativo, das quais o exemplo mais nítido seria a institucionalização, desde fins dos anos oitenta, das *câmaras setoriais*, mecanismos de negociação com presença de representantes do Estado, dos trabalhadores e do patronato. Além disso, a pauta de reivindicações teria mudado sensivelmente dos tempos de ascensão do “novo sindicalismo” até hoje, com o progressivo desaparecimento de questões amplas, pertinentes ao processo de democratização da sociedade brasileira, e a tendência à adaptação ao modelo vigente de organização e relações de trabalho¹⁸.

É por isso que Giovanni Alves sustenta a tese de que a reestruturação produtiva dos anos noventa consistiu, no caso do setor automobilístico do ABC, num processo de construção de *hegemonia*, no sentido gramsciano: um processo de construção do consentimento operário por meio de elementos favoráveis à constituição de uma subjetividade operária afinada aos objetivos da produção capitalista e, portanto, integrada socialmente e com reduzido potencial conflitivo. Essa hegemonia que emerge do processo de reestruturação dos anos noventa teria um caráter

¹⁸ Essas mudanças não teriam atingido apenas os setores mais conservadores do sindicalismo brasileiro, dos quais a Força Sindical, central formada em 1991, é a expressão mais representativa. A própria CUT, berço do “novo sindicalismo” e do Partido dos Trabalhadores, teria alterado fundamentalmente tanto suas demandas quanto seu estilo de ação sindical: “As práticas, ainda que localizadas, de alguns dos grandes sindicatos filiados à Central Única dos Trabalhadores – particularmente com a experiência das câmaras setoriais -, estão indicando mudanças perceptíveis de uma ação sindical que se apoiava no conflito para outra que privilegia a negociação. (...) A Central Única dos Trabalhadores demonstra que várias das reivindicações que eram importantes quando do surgimento do ‘novo sindicalismo’ foram, no entanto, paulatinamente deixadas de lado. A crítica mais ‘contudente’ à estrutura sindical, por exemplo, deu lugar a uma adaptação ativa ao modelo corporativo. E a acomodação a esse modelo se expressa, entre outros aspectos, pela fraca penetração desse sindicalismo nas empresas (Rodrigues, 1997: 238-239).

toyotista, e representaria a passagem do toyotismo *restrito* dos anos oitenta para um toyotismo *sistêmico* (Alves, 2000).

A compreensão do processo de construção de uma hegemonia toyotista, ocorrido nas últimas duas décadas no ABC paulista, pode fornecer pistas para que se compreendam as mudanças nas relações entre as classes sociais no Brasil recente. Voltemos um pouco à consideração do fordismo: parece plausível concebê-lo como um tipo específico de resposta dada pela burguesia industrial à crise dos anos vinte, e que consistiu, como apontam corretamente os próprios regulacionistas, na implantação de uma organização taylorista do trabalho, acompanhada de produção e consumo de massas, mas que também consistiu – e aí o conceito de “modo de regulação” parece equívoco – num processo de construção da hegemonia burguesa em direção à integração da classe trabalhadora (e não num compromisso de classes firmado, sob um Estado neutro, em torno de um modelo de desenvolvimento). Como afirma Gramsci, em referência à difusão do fordismo nos Estados Unidos:

(...) foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, diversos benefícios sociais, habilíssima propaganda ideológica e política) e conseguindo centrar toda vida do país na produção. A hegemonia nasce da fábrica e necessita apenas, para ser exercida, de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia (Gramsci, 2001: 247-248).

Entender o fordismo como um amplo processo de construção de hegemonia que tem sua origem na remodelação da organização do trabalho industrial, com vistas ao fortalecimento das empresas ante a concorrência num período de crise, nos permitiria desenvolver raciocínio semelhante para a compreensão dos processos que se seguiram à crise que se inicia em fins dos

anos sessenta, nos países centrais, e nos anos oitenta, em países periféricos como o Brasil?¹⁹. Em seguida à crise dos anos setenta, ocorreu, como vimos acima, um amplo processo de mundialização do capital, com a suspensão de diversos dos entraves à sua livre circulação. Esse novo quadro, marcado pela desregulamentação dos direitos trabalhistas, altera fundamentalmente a estabilidade das condições que haviam garantido a construção da hegemonia fordista. No que diz respeito às relações de trabalho no setor moderno da indústria brasileira, pode-se dizer que se assiste à passagem a um outro tipo de construção de hegemonia?

Como vimos acima, contudo, a introdução de práticas toyotistas na indústria brasileira, nas ondas de reestruturação produtiva tanto dos anos oitenta quanto dos anos noventa, teve um caráter muito limitado, não se tendo aparentemente superado a rigidez da divisão taylorista do trabalho (Salerno, 1993: 150; Ramalho, 2000: 763-764; Antunes, 2000: 62). A automação crescente dos processos de trabalho, por sua vez, longe de proporcionar maior autonomia e maior possibilidade de desenvolvimento conjunto das capacidades físicas e intelectuais dos trabalhadores, tem contribuído para a degradação do trabalho, o que nos leva a evitar o determinismo tecnológico na interpretação de seus efeitos: a introdução das novas tecnologias têm servido antes à reprodução da divisão técnica do trabalho em moldes tayloristas do que à liberação do potencial dos trabalhadores em direção a atividades menos mecanizadas.

Além disso, como já observamos acima, o processo de implementação do modelo toyotista no Brasil padece de severas restrições, não apenas no que diz respeito à amplitude de difusão das práticas toyotistas num universo marcado pela taylorização dos processos de trabalho

¹⁹ Essa perspectiva nos permitiria tratar criticamente o otimismo demonstrado por Lipietz ao defender um “novo grande compromisso” capaz de substituir o velho “compromisso” fordista: “Como nos anos 30, a questão das soluções para a crise é fundamentalmente política. Não se trata mais de determinar ‘a’ política econômica conforme as regras do jogo já fornecidas. Trata-se de escolher novas regras: novos princípios de organização do trabalho, novas formas na orientação e no uso social da produção, novos hábitos e novos modos de regulação. Trata-se de

e pela precarização das relações de emprego, mas também em virtude da própria seletividade na adoção dessas práticas. A análise das relações de trabalho no Brasil como processos de construção de hegemonia encontra pelo menos um ponto de forte resistência: a precarização do trabalho, um fenômeno aparentemente crescente a partir da reestruturação produtiva dos anos noventa (Ramalho, 2000: 761-764).

Situações de precariedade no emprego são aparentemente muito pouco propensas à formação de uma integração classista que traga benefícios aos trabalhadores e que esteja radicada no envolvimento operário ao nível da produção²⁰. Havendo pequena possibilidade de identificação de interesses entre trabalhadores e empresas, torna-se, pelo menos em princípio, segundo alguns argumentos que procuramos desenvolver neste capítulo com apoio na literatura acerca das relações de trabalho, quase impossível que as relações de trabalho sigam o padrão da formação de consentimento operário. Mas essa é uma questão que pertence ao próximo capítulo.

entrar em acordo quanto a novas promessas, novos projetos. Inventar um novo ‘grande compromisso’ ”(Lipietz, 1991: 51).

²⁰ Como o próprio Coriat reconhece, no prefácio à edição brasileira de seu livro, “(...) o motivo fundamental da não penetração do Ohnismo enquanto sistema coerente de gestão de produção tem a ver com o fato de que os empresários brasileiros criaram sua atividade (algumas vezes sua prosperidade) sobre o trabalho não ou fracamente qualificado e sub-remunerado, num recurso sistemático a uma mão-de-obra instável e precária. (...) Para dizê-lo em termos conceituais, os ‘métodos japoneses’ são, no Brasil, utilizados como ferramentas de racionalização do já existente, sem nada mudar das lógicas fundamentais tayloristas e fordistas que constituem o fundamento da indústria tradicional” (Coriat, 1994: 12).

Capítulo II – Telecomunicações, *telemarketing*, teleoperadores

Eu diria que o *telemarketing* é o que os metalúrgicos foram anos atrás (L.).

Em termos da PEA ocupada, fraca e declinante participação da PEA rural, força de trabalho industrial que chegou ao auge na década de 1970, mas decrescente também, e explosão continuada do emprego nos serviços. Mas esta é a descrição de um animal cuja evolução seguiu todos os passos da família! Como primata ele já é quase *Homo sapiens*! (Francisco de Oliveira, *O Ornitorrinco*).

2.1 – A reestruturação do setor de telecomunicações no estado de São Paulo

A privatização das empresas estatais e de economia mista, ao lado da desregulamentação dos direitos trabalhistas e da retração da oferta de serviços públicos, foi um dos pilares do conjunto de transformações que, ocorridas nas últimas três décadas do século XX no plano da atuação da maioria dos Estados europeus e latino-americanos, constituíram, paralelamente à reestruturação flexibilizante dos processos produtivos e à financeirização da economia, o esforço capitalista de superação da crise de acumulação dos anos setenta. Tendo se iniciado no Chile, em 1973 (com o governo ditatorial de Pinochet), e nos anos oitenta, na Inglaterra (com o governo de Margaret Thatcher), o neoliberalismo foi e tem sido a resposta política ao esgotamento do padrão de acumulação fordista amparado por políticas econômicas de inspiração keynesiana, tendo as resoluções tomadas em 1980 no Consenso de Washington se elevado a um padrão de políticas econômicas e sociais seguido mundo afora.

No Brasil, a privatização das empresas estatais (cuja maioria era, no fundo, de economia mista, variando a medida em que o Estado era detentor de capital) foi um processo inaugurado em 1991 pelo governo do presidente Fernando Collor de Mello. Reconhecido como marco fundamental do neoliberalismo no Brasil, o governo Collor pretendia mudar o padrão de intensa intervenção estatal na economia, que havia marcado a ditadura civil-militar (1964-1985) e o governo de José Sarney (1985-1989). Interrompido sob o governo de Itamar Franco, o processo de desestatização foi retomado com ênfase pelos dois governos de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), e prosseguiu sob o governo Lula (de 2002 em diante). Os principais efeitos das privatizações foram a fragmentação das empresas vendidas, a reestruturação dos processos e das relações de trabalho, demissões em massa e perda do poder de barganha dos sindicatos representantes dos trabalhadores de tais empresas.

Os dados abaixo são indicativos da magnitude do processo de privatização das empresas estatais brasileiras:

	Receita de Venda	Dívidas Transferidas	Resultado da Desestatização
Programa			
Estadual	27.948,8	6.750,2	34.699,0
PND	30.824,2	9.201,4	40.025,6
Telecom	29.049,5	2.125,0	31.174,5
Resultado Geral	87.822,5	18.076,6	105.899,1

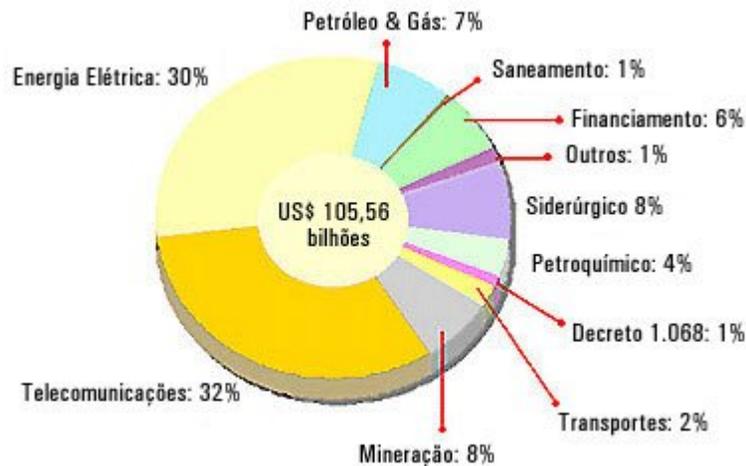
(valores em US\$ milhões)

Dados atualizados em 25/06/09.

Obs.: PND = Programa Nacional de Desestatização (diz respeito às empresas federais que foram privatizadas); Telecom = Programa de privatização do setor de telecomunicações.

Fonte: BNDES, 2009.

A distribuição setorial das empresas privatizadas é reveladora do peso que teve o processo de privatização do setor de telecomunicações em relação aos demais:



Fonte: BNDES, 2009.

A privatização das empresas brasileiras de telecomunicações ocorreu num momento em que o setor passava, em diversos países, por profundas transformações. Recorrendo-se à privatização (como no caso inglês), ou submetendo-se a empresa a um processo de modernização sem que fosse abolida a propriedade estatal (como no caso francês), as empresas de telecomunicações das principais economias capitalistas passaram, nos últimos vinte anos, por intensa reestruturação, com conseqüências notáveis sobre os processos e as relações de trabalho. O estudo das formas tomadas por essa reestruturação, assim como das novas configurações do trabalho no setor, adquire especial interesse quando lembramos ter sido esse setor o símbolo máximo do que muitos analistas consideraram como um novo tipo de organização social: a “sociedade da informação”, que teria substituído a “sociedade do automóvel”, organizada em torno da mercadoria mais característica da produção fordista (Larangeira, 2003: 82).

Tendo por um longo tempo existido sob a forma de monopólios (estatais ou não), as empresas de telecomunicações desenvolviam suas atividades em mercados nacionais protegidos, e a maior parte de seus serviços era considerada de utilidade pública, sendo a transmissão de voz por meio do telefone fixo o principal deles. A reestruturação do setor acompanhou o processo de crescente internacionalização da economia, e a liberalização dos mercados acarretou em muitos casos a privatização, tendo-se acrescido, aos serviços de utilidade pública, atividades comerciais diversas, como a telefonia celular e a transmissão de dados por meio de múltiplas tecnologias recentes (Larangeira, 2003: 82).

Nem sempre, contudo, a liberalização dos mercados se fez acompanhar por uma quebra efetiva dos monopólios: no caso do Brasil, os serviços de telefonia fixa, controlados pelo Estado desde fins dos anos sessenta, passaram, após a privatização do sistema Telebrás, a ser controlados por monopólios privados, distribuídos pelas regiões do país. De qualquer forma, aqui se justificou a privatização das empresas que compunham o sistema Telebrás sob os argumentos de que ela não só reduziria a dívida pública, como também aumentaria a eficiência dos serviços prestados, tanto no que diz respeito à sua modernização (em atendimento às empresas que desenvolviam atividades em âmbito internacional), quanto no que diz respeito à sua universalização, já que o número de linhas telefônicas por habitante, no Brasil, havia sido sempre muito baixo: no início dos anos noventa, havia no país 8,4 telefones para cada cem habitantes, enquanto a média dos países latino-americanos era de onze, e a da Europa, de quinze telefones (Siqueira, 2002: 215).

O sistema Telebrás consistia basicamente em vinte e quatro companhias estaduais de telefonia e na Embratel, empresa responsável pela comunicação interestadual e internacional. Também faziam parte do sistema um centro de desenvolvimento de tecnologias de telecomunicações e algumas outras empresas subsidiárias menores. A sua privatização ocorreu no

dia 29 de julho 1998, através de 12 leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, tendo sido as empresas do sistema agrupadas em três holdings de telefonia fixa (Telemar, Telefonica e Brasil Telecom), uma de longa distância (a Embratel/Worldcom) e oito de telefonia celular. Foi arrecadado pelo governo um total de 22 bilhões de reais, com um ágio de 63% sobre o preço mínimo estipulado. No caso do Estado de São Paulo, a Telesp (Telecomunicações de São Paulo) e duas outras pequenas empresas que prestavam serviços no interior do Estado foram desmembradas segundo a natureza dos serviços prestados: o setor de telefonia fixa passou, após a privatização, a pertencer à empresa Telefonica de Espanha, e o de telefonia celular, à Portugal Telecom. A renda obtida com a venda da Telesp e da Telesp Celular foi de cerca de 8 bilhões de dólares (BNDES).

A venda das empresas de telecomunicações teve fortes impactos tanto sobre a estrutura produtiva quanto sobre a organização e as relações de trabalho no setor. No que diz respeito à estrutura produtiva, observou-se a fragmentação das empresas, que antes pertenciam todas à mesma holding (a estatal Telebrás), um processo de subcontratação de empresas prestadoras de serviços (sendo terceirizadas atividades como a instalação e a manutenção de redes), e a coexistência de empresas concorrentes que, em certa medida, passaram a disputar os mesmos nichos de mercado (embora a concorrência seja muito limitada e não inclua o setor de telefonia fixa).

Houve também uma forte modernização do setor, tendo-se registrado uma intensificação no emprego de tecnologia e a passagem do uso de sistemas analógicos (baseados em sinais elétricos conduzidos por condutores metálicos) para o uso de sistemas digitais (baseados em sinais luminosos transmitidos por fibras óticas). Processos de “racionalização” da organização do trabalho concorreram para a redução dos empregos no setor e para o aumento da carga de trabalho individual, assim como para a instabilidade na carreira e a precarização de salários e

contratos. Tal precarização se verificou principalmente no âmbito das empresas terceirizadas, tendo-se inclusive registrado um aumento do número de trabalhadores sem vínculo formal de emprego (2004: 22-26).

No caso da Telesp, apesar de, num primeiro momento após a privatização, a empresa ter expandido o número de seus funcionários tendo em vista a necessidade de atender às normas referentes à expansão da oferta dos serviços telefônicos, constatou-se pouco depois uma forte diminuição dos postos de trabalho, por meio tanto dos programas de demissões voluntárias e incentivadas quanto de um processo notável de enxugamento dos níveis hierárquicos (Oliveira, 2004: 165). O quadro de funcionários da Telesp, que até a privatização contava 45 mil trabalhadores, foi reduzido para apenas 8 mil (segundo estimativa do sindicato dos trabalhadores do setor – o Sintetel - e considerando o total de funcionários das empresas resultantes da fragmentação da Telesp). Além disso, passou-se a exigir dos novos contratados menor idade, escolaridade mais elevada e características comportamentais que os tornassem aptos a uma maior flexibilidade funcional e a um maior envolvimento com os valores das empresas (Oliveira, 2004: 31)²¹.

Verificaram-se ainda, no caso da Telesp, tendências significativas de ampliação da jornada e de intensificação do ritmo de trabalho (sem aumento, contudo, da remuneração). No caso das empresas terceirizadas, essas tendências adquirem maior visibilidade, em virtude da pressão exercida sobre elas pela Telefonica (como se passou a chamar a Telesp após a privatização)

²¹ Foi assim que o perfil dos trabalhadores se alterou drasticamente após a privatização da Telesp: se, dentre os telefonistas do período pré-privatização, 14% tinham entre 18 e 24 anos (dado de 1996), em 2005 (sete anos após a privatização) esse percentual já se encontrava em 20%. Quanto aos telefonistas com idade entre 40 e 49 anos, passaram, no mesmo período (entre 1996 e 2005) de 20% para 17%. Houve também um aumento de escolaridade: o analfabetismo caiu de 18% (1996) para zero (2005), o percentual de trabalhadores com ensino médio completo subiu de 14,5% para 48,3%, e o percentual de trabalhadores com ensino superior completo, de 6,6% para 27,5%. Quanto ao gênero, continua a haver, dentre os telefonistas, uma preponderância de homens (70%) em relação às mulheres (30%). Contudo, esse percentual se inverte se considerarmos o setor de *telemarketing*, ramo de atividades que

(Oliveira, 2004: 182; 187 e ss.). No que diz respeito às relações de trabalho, a flexibilização - marca central dos processos de reestruturação produtiva - se fez sentir, entre os trabalhadores da Telesp, principalmente no aumento da instabilidade no emprego e na redução das perspectivas de ascensão na empresa (Oliveira, 2004: 189-190)²². Essas mudanças foram acompanhadas pela queda dos níveis salariais (Oliveira, 2004: 96-98) e pelas alterações das regras definidoras do salário: se, antes da privatização, o salário era complementado por gratificações por tempo de serviço, após a privatização da Telesp a parte fixa do salário foi reduzida e passou a ser complementada por ganhos de produtividade e participação nos lucros e resultados (Oliveira, 2004: 184). As novas configurações do trabalho revelaram-se especialmente problemáticas para os trabalhadores das empresas terceirizadas, cujas condições de trabalho e situação no emprego tendem a ser tanto mais discrepantes daquelas observadas na empresa contratante (no caso, a Telefônica) quanto menores forem a complexidade e a importância das atividades nelas desenvolvidas (Oliveira, 2004: 374).

Finalmente, a modernização tecnológica observada no setor de telecomunicações conduziu a uma grande diversificação das atividades nele incluídas, e à concomitante fragmentação da identidade dos trabalhadores do setor: antes composto em sua imensa maioria por técnicos em telefonia que trabalhavam nas empresas do sistema Telebrás, o setor passou a agrupar também trabalhadores de telemarketing e de tecnologia da informação. Além disso, essa

cresceu exponencialmente nos últimos anos e que concentra atualmente a maior parte dos empregados em telecomunicações (Rombaldi, 2007: 41).

²² Embora os empregados da Telesp não fossem funcionários públicos e não tivessem, como esses, direito à estabilidade no emprego, era muito comum encontrar funcionários que permaneciam várias décadas na empresa. Sendo a empresa de propriedade estatal, sua política de emprego não estava subordinada aos mesmos princípios de obtenção de lucros que regem a atividade das empresas privadas. Após a privatização, contudo, esse quadro se alterou: aumentou a rotatividade no emprego, e as relações contratuais passaram a diferir de empresa para empresa, sendo comum a sua precarização nas empresas subcontratadas. No que diz respeito à rotatividade no emprego: enquanto, em 1996, 42,7% dos trabalhadores da Telesp tinham mais de dez anos de serviço na empresa, em 2005 esse percentual caiu para 6,1%; quanto aos trabalhadores com até um ano de empresa, subiram de 24,1% para 44,5% (Rombaldi, 2007: 41)

fragmentação de identidade dos trabalhadores do setor foi reforçada pela terceirização crescente das “atividades-meio” e mesmo de diversas “atividades-fim” (como a instalação e manutenção de linhas telefônicas).

Desse quadro resultaram dificuldades significativas para o movimento sindical, cujas estratégias de luta por ampliação de direitos se beneficiavam de uma estrutura produtiva centralizada em um número reduzido de empresas sob controle estatal (Laranjeira, 2003: 93). No período pós-privatização, a grande diversidade de empresas e atividades passou a impor limites à organização dos trabalhadores do setor - concorrendo a fragmentação do setor e a terceirização até mesmo para disputas entre sindicatos quanto à definição de suas bases de representação²³. Num cenário nacional de desemprego, os sindicatos pouco podiam lutar pela manutenção dos níveis salariais e pela qualidade de trabalho, tendo se voltado, no período pós-privatização, prioritariamente para a demanda pela criação de novos empregos.

No caso dos trabalhadores da antiga Telesp, o sindicato que os representa – o Sintetel - substituiu demandas de longo por outras de curto prazo, adotando em suas reivindicações uma postura defensiva, numa conjuntura em que diversos dos benefícios conquistados em acordos coletivos anteriores (como a remuneração adicional pelas horas extras, o pagamento adicional referente ao aviso prévio, assim como os auxílios para casos de doença e acidente) foram sendo paulatinamente reduzidos pelas empresas aos mínimos previstos em lei (Rombaldi, 2007; Oliveira, 2004: 299).

Há ainda, contudo, um ponto relevante a se destacar aqui, e que é indicativo do estado das relações de trabalho e das dificuldades de formação de solidariedade entre os trabalhadores do

²³ No caso do Estado de São Paulo, registra-se o surgimento de um sindicato – o Sintratel - que busca representar especificamente os trabalhadores de *telemarketing*, além de terem sido inúmeras as disputas entre os sindicatos do setor de telecomunicações e aqueles do ramo da construção civil (dadas as relações de prestação de serviços que

setor: no caso específico (e bastante representativo) da Telefônica, não obstante os claros sinais de intensificação e precarização do trabalho assinalados acima, pôde-se constatar um efetivo empenho dos funcionários em contribuir para o cumprimento das metas de produção e para a satisfação dos clientes. No período pós-privatização, de fato, a empresa desenvolveu diversas estratégias de envolvimento dos trabalhadores, com programas que visavam ao aumento da satisfação no trabalho através da melhoria do “clima” na empresa e de uma maior aproximação entre os funcionários e as chefias, por meio de atividades de caráter recreativo (Oliveira, 2004: 196-200).

Já se observou que a colaboração no trabalho, estimulada, dentre outros, pelos ganhos de produtividade, tende muitas vezes a ocorrer paralelamente ao acirramento da competição entre os trabalhadores de empresas diferentes, vinculadas entre si por relações de subcontratação. Essa competição seria favorecida pelo discurso gerencial acentuador das características distintivas de trabalhadores responsáveis por uma determinada etapa do processo de trabalho, e ocasionaria dificuldades para a construção de identidades coletivas (Martins, 1994: 26-27). Parece não ter sido diferente no caso de que tratamos aqui: como os objetivos de aumento da produtividade dependem da atuação conjunta com as empresas subcontratadas, a assimilação, pelos trabalhadores da Telefônica, do discurso gerencial em prol da produtividade e da qualidade passou a gerar tensões entre eles e os funcionários terceirizados, submetidos às pressões da empresa-mãe e constantemente fiscalizados por meio de relatórios de desempenho e qualidade (Oliveira, 2004: 193-196).

Seria a colaboração entre os trabalhadores e as gerências da Telefônica mais um caso de construção de hegemonia, nos moldes discutidos acima? Ou seja, as relações de trabalho nessa

empresas desse setor mantêm com as empresas de telefonia) e também do setor bancário (já que muitos bancos desenvolvem suas próprias atividades de teatendimento, sem terceirizá-las).

empresa – que seria o “coração” do setor de telecomunicações no Estado de São Paulo – teriam caminhado no sentido de um processo de construção de hegemonia semelhante àquele ocorrido no setor automobilístico do ABC (Alves, 2000)? Pode-se afirmar que, no caso específico do setor de telecomunicações, dadas as disparidades verificadas entre a Telefonica e as empresas terceirizadas, teríamos assistido a um movimento de polarização entre um núcleo de trabalhadores qualificados, na empresa contratante, e trabalhadores pouco qualificados e pior remunerados nas demais empresas? Como a Telefônica não é o objeto de estudo desta dissertação, deixamos essa questão em aberto, apenas como sugestão útil à compreensão comparativa das relações de trabalho que vem sendo construídas no setor de nosso interesse – o setor de *telemarketing*.

2.2 – O setor de telemarketing

Afirmamos acima, no item 1.1, que a expansão do chamado “trabalho imaterial” é decorrência tanto do aumento da participação que o setor terciário (“de serviços”) tem adquirido nas economias dos países capitalistas centrais e dos países industrializados do “Terceiro Mundo”, quanto da maior participação que o trabalho intelectual tem tido no setor industrial (um setor cujas atividades passaram a ser, por um lado, em boa parte informatizadas e, por outro lado, coordenadas “*just-in-time*” com atividades de comunicação com os consumidores e atividades de publicidade e de pesquisa de mercado, tendo aumentado a presença do marketing na atuação das empresarial).

Vimos também, nas passagens em que tratamos da reestruturação do modelo fordista, que a terceirização tem sido, nas últimas décadas, um recurso cada vez mais empregado pelas empresas, a fim de aumentar sua lucratividade por meio de uma especialização crescente das

atividades produtivas. O contato das empresas com seus consumidores (seja sob a forma de oferta de vendas, de serviços de atendimento ao cliente ou de pesquisas de mercado) não fugiu a essa tendência, e foi sendo progressivamente posto a cargo de empresas subcontratadas, especializadas na prestação desse tipo de serviço.

As centrais de teleatividades são expressão direta dessas tendências, e o crescimento do setor de *telemarketing* é indício tanto da terceirização crescente do relacionamento entre empresas e clientes, quanto do aumento da própria esfera de serviços em sociedades em que se verificou uma expansão do mercado consumidor - indício da qual foi a promulgação, em 1990, do Código de Defesa do Consumidor, que alterou substancialmente as relações de consumo no Brasil²⁴²⁵.

²⁴ Muitas vezes se recorre ao termo *teleatendimento* para designar as ligações passivas (majoritariamente, os serviços de atendimento ao cliente e de suporte técnico), enquanto o termo *telemarketing* é ora empregado para designar as ligações ativas (majoritariamente, as ofertas de vendas e cobranças), ora utilizado para designar o conjunto das atividades do setor. Como ambos os serviços misturam-se no interior das empresas, e como ambos fazem parte da experiência dos trabalhadores, que ora realizam serviços receptivos, ora ativos, procuramos evitar uma dicotomia que apenas pode ser sustentada para a caracterização do serviço singular, não servindo à caracterização do setor. Em consonância a essa perspectiva seguimos aqui a nomenclatura da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), organizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2002), que estabelece para os trabalhadores do setor a designação genérica de “operadores de *telemarketing*”, ficando subagrupadas nessa “família ocupacional” as seguintes classificações, consideradas sinônimas da primeira: “encarregado de *telemarketing*”, “operador de teleatendimento ativo”, “operador de atendimento receptivo”, “operador de teleatendimento híbrido”, “atendente de *telemarketing*”, “teleoperador ativo”, “teleoperador receptivo”, “operador de suporte técnico”, “teleoperador de suporte técnico”, “teleoperador de apoio”, “operador de *telemarketing* especializado”, “operador de *telemarketing* bilingüe”, “atendente de informações”, “atendente central *telemarketing*” (sic) e “operador de *telemarketing* (operações híbridas)”. Embora tenha sido ressaltado que a utilização cada vez mais freqüente do termo “operador” (em vez de “operário”) é indicativa de uma supressão, ao nível ideológico, das diferenças entre a mão-de-obra não qualificada (os operários) e a mão-de-obra mediana ou altamente qualificada (técnicos, engenheiros e funcionários dos departamentos de serviços) (Braga, 2008), julgamos mais recomendável adotar uma terminologia seguida tanto pelo Ministério do Trabalho e do Emprego quanto pelos próprios trabalhadores do setor. Reservamos, por outro lado, a designação de “centrais de teleatividades” para os locais de trabalho dos operadores de *telemarketing*, a fim de ressaltar o caráter de “atividade produtiva” do trabalho aí realizado – um traço essencial que fica embotado na expressão “*call centers*”. Julgamos não haver obstáculo ao emprego do termo “centrais de teleatividades”, já que se encontra grande variância de denominações na linguagem corrente (incluindo-se aí não só as pesquisas sobre o setor, mas também as expressões utilizadas pelos próprios operadores de *telemarketing*): “*call center*”, “central de *telemarketing*”, “centrais de telesserviços”, dentre outras.

²⁵ De importância nada desprezível para o setor que estudamos foi a promulgação do Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, que regulamenta minuciosamente os serviços de atendimento ao cliente (SACs) feitos por telefone, substituindo as disposições genéricas do Código de Defesa do Consumidor, que não estipulavam a maneira como as reclamações deveriam ser atendidas e solucionadas. As principais alterações trazidas pelo decreto são: (i) a obrigatoriedade de que o contato direto com o atendente seja uma das opções do primeiro menu eletrônico; (ii) a

As centrais de teleatividades podem ser próprias, quando é a empresa interessada no contato telefônico com seus consumidores que organiza esse tipo de serviço, ou terceirizadas, atendendo, nesse último caso, a empresas de setores diversos, ou então se especializando no atendimento a empresas de um mesmo setor. Embora as centrais terceirizadas constituam minoria, são elas que empregam o maior número de trabalhadores do setor: 89%, contra apenas 11% nas centrais próprias, em amostragem realizada pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT/PUC-SP, 2006: 5).

As centrais de teleatividades são organizações relativamente novas: estima-se que 96% delas tenham sido criadas após 1990, e 76%, a partir de 1998, ano de privatização do sistema Telebrás (ABT/PUC-SP, 2006: 5)²⁶. Esse dado é indicativo da íntima conexão entre o setor de telemarketing e a reestruturação das telecomunicações no Brasil. Abaixo apresentamos alguns dados que revelam a forte expansão pela qual o setor passou nos últimos anos²⁷:

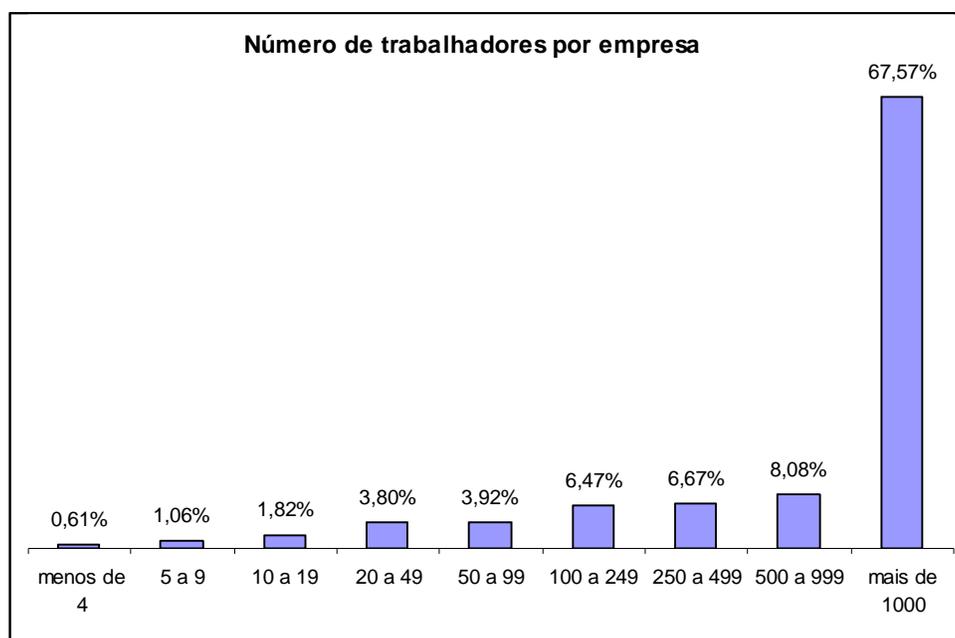
A imensa maioria das centrais (80%) está concentrada no eixo Rio-São Paulo, dividindo-se da seguinte maneira quanto ao tamanho: 50% delas têm entre dez e cem PAs (posições de atendimento); 24,6% têm entre cem e quinhentas PAs; e 25,4% têm mais de quinhentas PAs. Os trabalhadores do setor chegavam a seiscentos mil no ano de 2005, distribuídos por duzentos e

gratuidade do serviço e seu funcionamento ininterrupto durante 24 horas por dia e 7 dias por semana; (iii) a garantia de transferência imediata para o setor competente, caso o primeiro atendente não tenha atribuição para o atendimento do assunto de interesse do consumidor, exceto nos casos de cancelamento de serviços e reclamações, funções sobre as quais todos os atendentes devem possuir atribuições para executar; (iv) a obrigatoriedade de que as informações solicitadas sejam prestadas imediatamente ao cliente e de que as reclamações sejam resolvidas no prazo máximo de 5 dias úteis; e (v) de que o pedido de cancelamento do serviço seja processado imediatamente pelo fornecedor (Pagotto et alii, 2008).

²⁶ Os anos de 2000 e 2001 foram aqueles em que houve maior concentração na criação de centrais de teleatividades: 27% das centrais em funcionamento em 2005 foram implementadas entre os anos de 1992 e 1999, 21% delas, nos anos de 2000 e 2001, e 19% delas, nos anos de 2002 e 2003, sendo muito pouco expressivos os percentuais relativos aos anos anteriores.

²⁷ Todos os dados fornecidos pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) referem-se às empresas de teleatividades, isto é, àquelas que prestam serviços em relação de subcontratação. Os dados não contemplam, portanto, os operadores de *telemarketing* que trabalham em empresas que mantêm suas próprias centrais de teleatividades e não recorrem à terceirização para o estabelecimento do vínculo com os clientes.

cinquenta centrais terceirizadas e por um número impreciso de centrais próprias (ABT/PUC-SP, 9-10). É necessário destacar também que as centrais com mais de quinhentas posições de atendimento, que correspondem a apenas 25% das empresas do ramo, concentravam, em 2007, cerca de 75% dos trabalhadores do setor:



Fonte: RAIS, 2008 (dados referentes apenas às empresas terceirizadas).

Os setores que mais se utilizam dos serviços de teleatividades são o comércio varejista (12,21%), os bancos (11,31%) e o setor de telecomunicações (10,85%). A seguir vêm os setores de seguros, de saúde, e as empresas editoriais e gráficas, cada um desses setores representando cerca de 7% dos serviços prestados pelas centrais. No que diz respeito ao tipo de serviço prestado, 38% das centrais atuam em vendas e serviço de atendimento ao cliente, 19% apenas em serviço de atendimento ao cliente, outros 19% apenas em vendas, 19% em cobranças, 4% em suporte técnico (“*help desk*”), e outros 4% em vendas somente a clientes que já mantêm relações com a empresa contratante ((ABT/PUC-SP, 2006: 13-14).

Embora as mulheres constituam a maioria dos trabalhadores do setor (76, 2%, contra 23,8% de homens) e não haja nenhuma preferência declarada das empresas quanto ao sexo de seus empregados, parece haver, como notou Sirlei M. de Oliveira em pesquisa realizada na Atento, maior empresa do setor de *telemarketing* no país, uma preferência pelos homens não só nos cargos de supervisão e gerência, mas inclusive para a execução das tarefas de vendas (ligações “ativas”), às quais as empresas concedem maior relevância e inclusive maior remuneração (Oliveira, 2008: 14)²⁸. Por outro lado, um ex-supervisor da empresa que tomamos como referência, no momento já trabalhando em outro lugar, nos respondeu, ao ser perguntado sobre a existência de discriminação na concessão de promoções, que a ascensão funcional dentro da empresa se determina mais pelos laços pessoais que os funcionários conseguem estabelecer no ambiente de trabalho: “por incrível que pareça, quanto a cor, opção sexual e sexo, o que conta mesmo é o QI [quem indica]” (Ro.).

A forte presença de mulheres nas centrais de teleatividades nos incita a fazer algumas breves reflexões sobre a relação entre trabalho e gênero. A existência de um jornada de seis horas e vinte minutos poderia nos levar a inferir que são as responsabilidades da mulher na esfera da reprodução, tradicionalmente maiores que as responsabilidades dos homens em relação à família, aos filhos e ao trabalho doméstico, que resultariam na predominância de trabalhadoras do sexo feminino no setor de telemarketing. Como nos afirma uma operadora, essa foi a razão que a levou a optar por trabalhar no ramo, depois de um período em que optou por não trabalhar para poder cuidar da filha, ainda pequena:

Aí eu parei de trabalhar, tive a menina, e fiquei com ela até ela ter uns dois aninhos... três aninhos.

²⁸ É por isso que os serviços de atendimento (as ligações “receptivas”) costumam ser a porta de entrada no setor: a escolaridade e a experiência exigidas são menores, além de o *script* ser mais fácil e o tempo de atendimento mais curto.

Eu só fiquei cuidando dela. Aí depois resolvi voltar a trabalhar. Falei: “não, agora eu voltar pro comércio, né, pro mercado, porque tô afastada do mercado faz tempo” - mas aí eu decidi que eu iria trabalhar meio período, e eu queria nessa área de prestação de serviço, ou seja, teleatendimento. Por quê? (...) Porque eu queria parte do dia pra ficar em casa, cuidar dela [da filha], pra cuidar das coisas, e parte do dia – o que que eu fiz? Resolvi trabalhar nesse período da tarde (R.).

Contudo, somos levados a prestar atenção também ao fato de que as relações de trabalho podem assumir um viés patriarcal que atua sobre o trabalho feminino de maneira independente do papel que as mulheres exerçam no interior de suas famílias. A divisão sexual do trabalho na esfera da produção se conserva, então, por mecanismos que reproduzem o papel subordinado tradicionalmente atribuído à mulher no âmbito doméstico, ou seja, na esfera da reprodução. Segundo o argumento de Judy Wajcman, os processos de mudança tecnológica parecem vir acompanhados de uma “feminização” do trabalho: a criação de novas funções, ao instaurar a possibilidade de que se altere a tipificação tradicional dos empregos por sexo, relegaria as mulheres às posições inferiores dentre os novos postos de trabalho. Assim, trabalhos que exigem menor qualificação e que requerem, portanto, uma força de trabalho mais barata, são construídos ideologicamente como “trabalhos de mulher” (Wajcman, 2002: 217).

Isso significa que, se o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho pode, por um lado, ser interpretado como um dos elementos centrais das grandes transformações culturais ocorridas posteriormente à segunda guerra mundial, esse aumento deve, por outro lado, ser analisado em seus contornos específicos, sendo imperioso destacar as características do trabalho das mulheres e sua forma de inserção na esfera produtiva numa sociedade ainda marcada por forte opressão sexual. Como vimos acima, no item acerca da reestruturação da telefonia no estado de São Paulo, a queda dos salários, o aumento da instabilidade no emprego e o declínio do poder sindical foram processos concomitantes à modernização tecnológica verificada no setor de telecomunicações. A feminização caminha lado a lado à precarização dos empregos, e é um

aspecto importante do conflito entre capital e trabalho, embora se alimente de ideologias situadas além das relações de classe: força de trabalho tradicionalmente mais barata, as mulheres são recrutadas para as posições criadas a partir da introdução de novas tecnologias – no caso em questão, para as “posições de atendimento” (PAs) surgidas com a expansão do setor de *telemarketing*.

À posição tradicionalmente desfavorável das teleoperadoras na divisão sexual das tarefas domésticas somam-se os fatos de serem tomadas como alvo predominante dos constrangimentos emanados de gerentes e supervisores a fim de que seja mantida sob controle a força de trabalho, e de, em virtude dos diversos tipos de pressão e assédio – moral ou sexual – serem mais suscetíveis a pedir demissão do que os trabalhadores masculinos (Venco, 2006: 14). A construção social de uma suposta fragilidade das mulheres revela aqui sua força, e é de se supor que as torne funcionárias preferenciais aos olhos das empresas e de seus administradores.

No que diz respeito aos efeitos desfavoráveis, sobre das mulheres, do papel hierarquicamente inferior que exercem tanto no lar quanto no trabalho, Claudia Mazzei Nogueira relaciona a dupla jornada das operadoras de *telemarketing* (que às vezes pode se converter em tripla jornada, nos casos de mulheres que trabalham em dois empregos), à maior incidência, em trabalhadoras do sexo feminino, das doenças que atingem tipicamente os trabalhadores do setor. Na empresa que forneceu o universo de trabalhadores entrevistados para sua pesquisa, 21% eram homens. Mas, do total de operadores que tiveram que se afastar do emprego em virtude de adoecimento, apenas 1,5% eram do sexo masculino, o que revela uma incidência muito maior, nas operadoras do sexo feminino, das doenças relacionadas ao trabalho em (Nogueira, 2006: 98).

De qualquer forma, o que é importante destacar, pelo menos neste momento, é que a “invisibilidade” proporcionada pelo caráter específico de um de serviço que é feito por meio do telefone (e, às vezes, também por meio da *internet*) parece acolher no setor de *telemarketing*

diversas pessoas que encontrariam dificuldades de encontrar emprego em outros lugares. Esse fator de constituição do mercado de trabalho específico do setor, caracterizado pela presença considerável de negros, homossexuais e mulheres, e também de trabalhadores com baixa qualificação, pode se revelar também, aos olhos de muitos dos operadores, como um ponto positivo do ambiente das empresas:

- Dentro da nossa empresa tem uma coisa que eu acho bacana, é a questão, assim, da gente lidar com todo tipo de pessoa sem nenhum preconceito. Porque você anda na rua, é... sem ser hipócrita: você vê um gay, você fica: “nossa, mas aquele cara é uma bichinha horrorosa!”, você entendeu? Dentro da empresa isso não existe - é você lidar com todo mundo de uma forma totalmente igual.

- Isso tanto nas relações entre os colegas quanto nas relações dos operadores com os seus supervisores e monitores...?

- Isso, eu acho que não existe essa diferença. O que eu acho bacana dessa área é isso, não existe esse preconceito, entendeu?

- Ah, entendi... Tanto preconceito sexual, quanto preconceito racial...?

- Isso, não existe. Pelo menos, assim, nunca foi... Assim, [o preconceito] já ocorreu fora, até porque, vai, né [ri e mostra a cor negra da pele], [mas dentro da empresa] eu nunca sofri nenhum preconceito, por nada.

Como apontado acima, estima-se que 89% dos empregados no setor trabalhem em empresas terceirizadas, e apenas 11% em centrais próprias. Esse dado é relevante ao abordarmos a qualificação exigida dos trabalhadores, as condições de trabalho e o grau de estabilidade da relação empregatícia. A seguir reproduzimos algumas informações que atestam, no que diz respeito a esses fatores, uma discrepância entre as centrais próprias e as terceirizadas. Essas informações foram encontradas no relatório elaborado em 2006 pela ABT (Associação Brasileira de Telesserviços) em parceria com a PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

Estima-se que 74% dos trabalhadores do setor tenham cursado o ensino médio, 4% deles apenas o ensino fundamental, e 22% o ensino superior. Contudo, dentre as centrais de teletividades próprias, esse último percentual é de 33%, enquanto, nas terceirizadas, corresponde a apenas 12% dos funcionários. Quanto ao tempo inicial de treinamento, estima-se que sua média

seja de 5,4 semanas nas centrais próprias, e de 3,5 semanas, nas terceirizadas. O número de chamadas feitas diariamente por cada operador é estimado em 69, nas centrais próprias, e em 79, nas centrais terceirizadas.

A rotatividade anual é de 29,9% nas centrais próprias, e 36% nas centrais terceirizadas²⁹. O tempo médio de permanência dos operadores no emprego é de 2,4 anos, tendo 44% deles menos de um ano de emprego, e apenas 12,7%, mais de cinco anos. Também o salário parece se alterar consideravelmente entre as centrais próprias e as terceirizadas: nas primeiras, o salário anual médio foi de 12.888 reais em 2005, enquanto, nas segundas, correspondeu a 7.525 reais, no mesmo ano. Quanto às taxas de sindicalização, situam-se em 20,6% dentre os trabalhadores das centrais próprias, e em 13,3% dentre aqueles das centrais terceirizadas.

De maneira geral esses dados são indicativos de uma ligação nada desprezível entre terceirização, por um lado, e baixa qualificação, intensidade do trabalho, e precariedade da relação de emprego e do salário, por outro - uma relação identificada também em diversos outros setores, e que tem originado reações defensivas por parte do movimento sindical³⁰. Essa relação é confirmada no estudo de Márcio Pochmann (Terceirização e diversificação nos regimes de contratação de mão-de-obra no Brasil, citado in Thébaud-Mony e Druck, 2007: 50), que constata ser a remuneração média dos trabalhadores terceirizados formais um terço menor do que a remuneração média dos assalariados em seu total. Esse dado é bastante revelador das condições de emprego no Brasil contemporâneo se considerarmos a informação, fornecida pelo autor, de que, entre 1995 e 2005, o ritmo de crescimento dos empregos terceirizados formais foi quatro vezes maior que o crescimento do número total de ocupações.

²⁹ No relatório do qual esses dados foram retirados, a rotatividade anual (ou “*turnover*”) é definida como o percentual de “empregados que se demitiram, que foram demitidos, que se aposentaram, que foram promovidos para outras posições, internamente ou para outras empresas do grupo” (ABT/PUC-SP, 2006: 7).

Como vimos no primeiro capítulo, a terceirização, processo em meio ao qual surge o nosso objeto de pesquisa, foi uma das estratégias centrais da reestruturação produtiva, servindo tanto à desconcentração das atividades (por meio da transferência, para outras empresas, de atividades periféricas e mesmo das atividades-fim) quanto à flexibilização da contratação de mão-de-obra. Transferindo a terceiros os ônus representados pelos contratos de trabalho, empresas privadas ou públicas fomentam a instabilidade dos vínculos empregatícios, já que a flexibilidade, que é o alvo da terceirização, repousa na regulação da relação entre as empresas por meio de contratos comerciais, assumindo a empresa terceirizada a figura jurídica de uma prestadora de serviços ou vendedora de produtos. A possibilidade de a empresa principal romper o contrato de serviço a qualquer tempo dificulta a estabilidade das relações de emprego nas empresas terceirizadas, e os contratos precários, ou mesmo a ilegalidade (isto é, a ausência de contrato formal), se tornam a regra. É por isso que a terceirização é um processo intimamente vinculado à precarização. Sua importância na conformação das relações contemporâneas de emprego é revelada pelo estudo de Márcio Pochmann (Terceirização e diversificação nos regimes de contratação de mão-de-obra no Brasil, citado in Thébaud-Mony e Druck, 2007: 50), que indica que os empregos formais em empresas terceirizadas cresceram, entre 1995 e 2005, quatro vezes mais que o total da ocupação formal, no mesmo período.

Considerada em si mesmo, a terceirização não seria um fenômeno novo: na Inglaterra do século XVIII, por exemplo, mesmo antes da Revolução Industrial, havia capitalistas mercantis que controlavam o trabalho dos artesãos formalmente independentes por meio de relações comerciais distintas da relação de assalariamento que se tornou clássica ao longo do século XIX (Castel, 2005). A terceirização que se verificou a partir do final do século XX adquire, contudo,

³⁰ Cf. os artigos presentes na coletânea organizada por Dau et alii, 2009, e, para o caso específico do setor de

caráter histórico especial por se seguir a uma longa fase de institucionalização da relação de assalariamento formal e estável, iniciada na década de 30 do século XX tanto nos países capitalistas centrais quanto nos países de capitalismo dependente. A estabilidade desse tipo de relação empregatícia, em contraposição à instabilidade dos empregos no século XIX e nas primeiras décadas do século XX, consistia em sua regulação pelo Estado, por meio da imposição de limites rígidos às demissões, e também da garantia de diversos direitos trabalhistas e previdenciários. A terceirização contemporânea se situa, por outro lado, num processo mais amplo de crise da condição formal e estável de assalariamento que a partir dos anos 30 se institucionalizou mesmo no Brasil, ainda que de maneira não universalizada. Ao lado da discussão de outros temas, procuraremos a seguir fazer algumas reflexões sobre a precarização do emprego, cotejando-as com depoimentos recolhidos em nossa pesquisa de campo.

2.3 – Uma empresa e seus trabalhadores

2.3.1 – A empresa

A empresa cujos trabalhadores constituíram o universo desta pesquisa faz parte de uma multinacional francesa, o Grupo Teleperformance. Criado em 1978, o grupo atualmente se espalha por quarenta e sete países (dentre eles, Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos, Coréia do Sul, China, Filipinas, Argentina e México), contando, ao todo, com duzentas e quarenta e sete centrais de teleatividades, perfazendo oitenta mil posições de atendimento (PAs) que empregam cerca de cem mil trabalhadores (ou “colaboradores”, no discurso empresarial adotado pelo

serviços, o artigo da Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (CONTRACS/CUT, 2009: 276-279).

grupo). Em 2008 o grupo atingiu um faturamento de dois bilhões e seiscentos mil dólares, sendo considerado o líder mundial do setor. A empresa está desde 1998 no Brasil, sendo talvez a principal concorrente da Atento e da Contax, maiores empresas do ramo. A Teleperformance tem na cidade de São Paulo quatro escritórios (“campi”, segundo a empresa), nos quais estão reunidos cerca de oito mil trabalhadores, operando cinco mil e oitocentas posições de atendimento.

A empresa presta, como subcontratada, serviços de atendimento, tele vendas, suporte técnico, pesquisa de mercado e comércio eletrônico (o “B2B”: business to business, feito por meio da internet). Os principais clientes da empresa são: UOL – Universo Online (provedor de internet), Sky (televisão por assinatura), Porto Seguro (agência de seguros), Motorola (fabricante de aparelhos de telefone celular), o jornal Folha de São Paulo e a empresa de aviação Gol. A flexibilidade imposta pela relação de subcontratação com numerosas empresas, pertencentes a diferentes ramos, se revela no funcionamento ininterrupto das centrais de teleatividades da Teleperformance, que funcionam vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, e todos os trezentos e sessenta e cinco dias do ano.

A relação da empresa com as contratantes também é caracterizada pela possibilidade de intenso controle, pela empresa contratante, do atendimento feito a seus clientes por meio da Teleperformance: relatórios diários informam as empresas sobre o desempenho das vendas e os resultados dos demais atendimentos, e o próprio atendimento individual de cada operador pode ser monitorado à distância pela empresa contratante. No caso da central cujos(as) trabalhadores(as) entrevistamos, a empresa contratante dos é exclusivamente a UOL.

A atuação internacional do grupo lhe permite oferecer os serviços chamados offshore, isto é, aqueles serviços realizados em outro país que não aquele em que residem os clientes da empresa (tanto as empresas que contratam seus serviços quanto os clientes dessas últimas que recorrem a eles). A terceirização assume então uma feição internacional, e se vale da precarização

das relações de emprego e dos relativamente baixos níveis salariais que se verificam nos países capitalistas periféricos. O *telemarketing*, dada a especificidade técnica dos serviços prestados, é um setor que se presta especialmente a essa internacionalização, e é por isso que se torna possível, por exemplo, que um usuário europeu seja atendido por um teleoperador trabalhando numa central localizada na Índia. Nas palavras que se encontram no próprio site da empresa:

Na realidade, em alguns países o custo social da mão-de-obra é menor do que em outros. Sob essa perspectiva, a Teleperformance propõe soluções *offshore*. O *contact center* é administrado em países onde as pessoas falam o mesmo idioma das soluções *offshore*, mas o custo dos salários é muito menor. Essa estratégia permite a contratação de profissionais de alto nível, com custos menores. Todos os funcionários das instalações *offshore* são cuidadosamente recrutados e, em seguida, treinados intensamente em idiomas para corrigir quaisquer sotaques locais.

Como mencionamos no primeiro capítulo, já nos anos oitenta a indústria brasileira havia passado por um processo de reestruturação produtiva, caracterizado, principalmente: por uma maior automação industrial, com destaque para a incorporação da microeletrônica; pela alteração da estrutura interna das empresas, com enxugamento dos níveis hierárquicos; pela terceirização; e também por novas formas de organização do trabalho, com destaque para o sistema just-in-time de gerenciamento de estoques e para os programas de qualidade. A reorganização do setor de telecomunicações que se seguiu às privatizações ocorridas em 1998 também incorporou, como tentamos apontar no segundo capítulo, a maior parte dessas mudanças.

No caso da empresa em questão, todas essas tendências se encontram reunidas, formando aquilo que Durand (2003: 140) denomina de uma “nova combinatória produtiva”, surgida a partir da crise do fordismo e possibilitada pela incorporação das tecnologias de informação. Essa nova forma de organização da produção consistiria na integração reticular (isto é, na associação das empresas em redes, nas quais umas fornecem bens e serviços às outras por meio de relações de

subcontratação), no fluxo tensionado como esquema predominante de organização do trabalho, e no modelo de competência como regime de mobilização da mão-de-obra (isto é, na mobilização dos trabalhadores por meio da ênfase na qualidade e na formação contínua, correspondam elas ou não à realidade observada nas empresas).

A integração das empresas em redes estabelece entre as firmas terceirizadas e as principais uma relação de dependência que se baseia na troca contínua de informações acerca das necessidades de obtenção de bens e serviços para o atendimento de um fluxo de produção flutuante. No caso da Teleperformance, como apontamos no primeiro item desse capítulo, isso se dá pelas relações de subcontratação com outras empresas do setor de serviços, capazes de monitorar, até mesmo em tempo real, os atendimentos feitos pelos operadores. Ao receber relatórios diários que lhes permitem avaliar o trabalho dos operadores, as empresas contratantes indicam à Teleperformance o que precisa ser alterado nos atendimentos. Por sua vez, o modelo de competência é o discurso legitimador da reorganização funcional ocorrida em empresas que diluíram as fronteiras entre concepção e execução das tarefas de modo a reduzir o tempo de fabricação dos produtos e aumentar sua qualidade. Na empresa em questão essa diluição não se verificou de modo algum, mas o discurso da qualidade, e da necessidade da “colaboração” dos funcionários para mantê-la, persiste como forma de mobilização subjetiva da mão-de-obra, devendo os supervisores e operadores se engajar ativamente no controle de qualidade (embora ocasionais resistências dos trabalhadores, e mesmo de seus supervisores, impeçam a eficácia desse discurso). A relação entre os “agentes técnicos” e os empregados é estreitada (Durand, 2003: 146), permitindo-se aumentar a aparência de participação (que, não obstante seja aparente, é uma aparência eficaz). No que diz respeito ao fluxo tensionado, por fim, ele é o modelo de organização da produção a partir da demanda: a troca constante de dados entre clientes e fornecedores por meio das tecnologias de informação permite não só a ausência de estoques e de

capacidades de trabalho ociosas (o que, no caso do nosso objeto, é conseguido facilmente por meio da fila eletrônica de chamadas), mas também permite um controle estrito da qualidade de produção (com a possibilidade, no caso em estudo, da rápida correção das falhas do atendimento).

O fluxo tensionado não se deixa confundir com a esteira fordista: enquanto o que estava em questão na linha de montagem disseminada por Ford era a produção em massa, voltada para a constituição de estoques (não problemáticos numa era de expansão do mercado consumidor), no caso da estrutura produtiva surgida a partir da crise dos anos setenta, o que está em jogo é a produção de bens e serviços adequados às flutuações da demanda (Durand, 2003: 143). Ainda em contraste com o fluxo contínuo de Ford, o fluxo tensionado não atinge apenas os trabalhadores “diretos”, isto é, atrelados à linha de montagem, mas engloba todos os trabalhadores da empresa, isto é, incluindo os gerentes e técnicos, dentre os quais se encontram os responsáveis pelo contato com as outras firmas associadas em rede. Não se trata, portanto, apenas de um rígido controle sobre o ritmo de trabalho dos operários, mas de um rígido controle que, por meio da informação, altera esse ritmo de trabalho à medida da variação da quantidade de trabalho demandado, alterando a quantidade de trabalho concretizado também por meio da intermitência na criação ou destruição dos postos de trabalho. Informatização como tecnologia produtiva, integração em rede das empresas, organização do trabalho por meio do “fluxo tensionado” e precarização do emprego encontram-se em sintonia.

Modernidade, qualidade de e no trabalho e crescimento profissional são as palavras-chave que compõem o discurso empresarial. A incorporação de tecnologia de ponta (“inovação”) e de uma infra-estrutura sofisticada, aliadas ao constante treinamento (“capacitação”) dos operadores, teria “o objetivo de mantê-los qualificados e motivados”, e a criação de um ambiente de trabalho agradável seria a premissa para o bom desempenho dos “times”, como consta do site da empresa.

Aparentemente as condições físicas e o ambiente de trabalho nessa empresa a destacariam dentre diversas de suas congêneres do setor. Como nos relata uma operadora: “Você trabalha sentada, você tem um ar condicionado, você tem uma estrutura... Eu acho que isso é muito bom” (V.).

Além disso, planos de carreira e um mercado interno permitiriam a ascensão funcional, o que permitiria à empresa “selecionar e reter os melhores profissionais”, a fim de aumentar “a rentabilidade e a produtividade de suas operações”, e assim reduzir os custos de seus “parceiros” (as empresas contratantes dos serviços). A ascensão funcional dentro da empresa seria baseada na participação dos funcionários em programas continuados de treinamento e qualificação. Os investimentos feitos em “capital humano” se exprimiriam, além disso, na concessão de plano de saúde, bônus anual e vale-alimentação para os funcionários.

Cabem aqui algumas poucas palavras sobre a idéia de “capital humano”, parente empresarial, e talvez mesmo versão mais antiga, da teoria do “trabalho imaterial” que ocupou, como vimos no primeiro capítulo, diversos pensadores de inspiração crítica. Na década de sessenta, economistas da Escola de Chicago passaram a propor que investimentos em treinamento para o trabalho redundariam em maiores taxas de lucro, e que por isso os gastos destinados à qualificação dos trabalhadores deveriam ser considerados não meros custos de produção, mas investimentos capazes de gerar retornos econômicos maiores mesmo do que aqueles gerados por quaisquer outros investimentos. Essa teoria teria encontrado disseminação não apenas no âmbito das empresas, mas também no próprio setor público, sendo usada para justificar gastos em educação e sua possível relação com o produto interno bruto nacional. No caso das empresas, ela se encontra na origem de toda uma ideologia que prega a moralidade do “auto-investimento”, isto é, a aplicação do trabalhador em aumentar e aperfeiçoar constantemente suas competências e habilidades (López-Ruiz, 2007:61-62).

É fácil estabelecer uma conexão entre a ideologia do capital humano e o sistema toyotista de administração: se essa última requer trabalhadores capazes de iniciativa, flexíveis e polivalentes, nada melhor seria do que investir em sua qualificação para garantir o funcionamento just-in-time do processo produtivo. Essa tarefa, quando transferida aos trabalhadores, adquire a forma de “auto-investimento”, e dessa maneira vem se disseminando cada vez mais entre executivos e altos quadros das empresas (idem, ibidem). Como afirma Robert Castel, “não basta mais saber trabalhar, é preciso saber, tanto quanto, vender e se vender” (Castel, 2005: 601). Mesmo no caso dos atendentes de *telemarketing*, não obstante o caráter taylorizado e rotineiro de suas atividades, a ideologia do capital humano se insinua como justificadora da melhoria contínua e das possibilidades de ascensão funcional. Conforme denuncia um ex-trabalhador da empresa, a vinculação entre formação continuada e “crescimento dentro da empresa” parece, contudo, ilusória:

(...) Mas isso [a perspectiva de ascensão funcional] não é válido, porque sem uma correta, eu diria assim, uma busca pelo conhecimento mesmo, uma especialização maior, enfim, tudo isso que a gente necessita, que o setor capitalista precisa da gente, a gente não vai ter um crescimento efetivo. Então realmente isso é uma vitrine. (...) Dentro da TP o supervisor tem que fazer monitoria também, e ele tem que dar o *feedback*. Então, dentro dessa monitoria, ele tem que chegar no analista e falar: “olha, você foi bem nisso, nisso, nisso, foi mal nisso, nisso, nisso, nisso, pode melhorar isso, isso e isso”. Então imagina: sessenta pessoas [ri]. Geralmente isso não é feito – ele fala: “ó, *feedback*: você tirou tanto, tchau![simula um tapa]”. Acaba não tendo aquele processo de melhoria contínua que eles tentam implantar, enfim...(L.).

A teoria do capital humano também mantém uma forte afinidade com as teses acerca da supostamente grande transformação que teria acometido as empresas na passagem da “era industrial” à “era da informação” (idem, ibidem: 229). Numa era em que conhecimento passaria a ser cada vez mais valorizado em detrimento da manualidade do trabalho, as forças produtivas estariam se acumulando cada vez mais nas mãos dos próprios trabalhadores, deixando de ser propriedade exclusiva da empresa. No âmbito das empresas, essa tese se materializa na troca,

cada vez mais recorrente, da terminologia empregada para designar os trabalhadores: de funcionários, empregados ou operários, passa-se a parceiros ou colaboradores, supostamente situados ao mesmo nível dos proprietários dos meios de produção. Os atendentes de *telemarketing*, por exemplo, são o mais das vezes chamados de operadores ou analistas. Além disso, dessa aproximação ilusória de status entre funcionários e empresários se segue também que “correr riscos parece ser então o preço justo a ser pago por ter sido elevado da categoria de custo à categoria de ‘sócio’ da empresa” (idem, *ibidem*: 237). Não obstante, a valorização do risco caminha par a par à valorização do auto-investimento.

Se a empresa concede tamanha importância aos investimentos em “capital humano”, seria porque essa estratégia faria parte de seus esforços em concretizar aquilo que entende por sua “missão”: “mudar a percepção do mercado sobre o setor de *contact center*”³¹, um propósito que estaria afinado com as empresas contratantes de seus serviços, já que as centrais de teleatividades vêm de tornando, para diversas empresas, o principal meio de contato com seus clientes. Essa missão, pelo que se entende do próprio site da empresa, seria alcançável pelo conjunto de características do processo e das relações de trabalho descritas acima, e baseadas, elas todas, na seguinte “filosofia”: “gente ligando gente”, uma idéia capaz de garantir a qualidade do trabalho dos operadores e, por conseguinte, capaz também de garantir a boa imagem da empresa contratante no mercado.

O Grupo Teleperformance também busca vincular à sua imagem a noção de “responsabilidade social”, tendo criado o projeto “Citizen of The World”, destinado a angariar fundos para a alimentação, educação e o tratamento médico de crianças abandonadas ou pobres

31 Lembremos que, em outubro de 2008, foi sancionado pelo governador de São Paulo, José Serra, o projeto de lei 478/2008, de autoria do deputado estadual Jorge Caruso (PMDB), que criou o cadastro para o bloqueio do recebimento de ligações de *telemarketing*. A partir de então os consumidores podem optar por não receber ligações que tenham por intuito vendas, solicitações ou pesquisas de mercado.

em 16 países das Américas e da Ásia. O projeto é realizado em parceria com dois programas de caridade de abrangência internacional sediados nos Estados Unidos, como o “Feed the Children” e o “Clinton Global Initiative”. Esse tipo de atuação é reproduzido pelas filiais do grupo em cada país, por meio da arrecadação de recursos destinados à caridade, de programas de patrocínio a entidades filantrópicas, e do fomento de uma cultura de trabalho voluntariado entre seus funcionários (estimulando-os a participar das campanhas e dos eventos com finalidade assistencial promovidos pela empresa).

A idéia de “responsabilidade social” tem feito parte do discurso empresarial há pelo menos duas décadas. Embora essa idéia seja vinculada à de cidadania, sua eficácia como legitimadora da atuação das empresas parece residir menos na promoção da cidadania e da universalização dos direitos do que na noção difusa da necessidade de uma integração social que afaste o risco representado pelo crescente número de trabalhadores informais e desempregados. É nessa direção que caminha a crítica de Maria Célia Paoli, feita a partir da idéia de Hannah Arendt (e, de certa maneira, também de Habermas) da possibilidade de constituição de um espaço político destinado à garantia do bem comum por meio do exercício da cidadania – um espaço que, partilhado universalmente, garantiria o livre debate e o confronto de idéias num campo de ação distante de interesses particularistas (Paoli, 2002: 375-376; 414).

Por um lado, a relação da filantropia com o Estado se daria apenas enquanto intermediadora de recursos públicos a serem retransmitidos aos “excluídos” por meio de caridade (através de isenções fiscais, por exemplo), ou mesmo, contrariando o seu discurso legitimador, enquanto tradicional agente de pressão por interesses econômicos particulares distantes da constituição de um espaço público caracterizado por alguma experiência democrática. Por outro lado, a ação filantrópica, feita seja por empresas, seja por organizações não-governamentais, transformaria potenciais sujeitos de direitos em cidadãos de segunda classe, objetos de favores e

generosidades (mesmo que a filantropia empresarial se pautasse frequentemente pela idéia de constituição de uma esfera pública não-estatal capaz de garantir a transição para uma democracia que não seja apenas formal).

A vinculação entre cidadania e solidariedade, presente no discurso acerca da responsabilidade social, ascende nos anos noventa ao mesmo tempo em que movimentos sociais autônomos cedem cada vez mais lugar a ONGs profissionalizadas. No âmbito de ação dessas organizações, a cidadania passou cada vez mais a ser vinculada a “solidariedade” em vez de “justiça”, num processo em que a participação autônoma da população carente teria passado a segundo plano, sendo suas demandas transformadas em decisões pragmáticas e de curto prazo formuladas pelas ONGs com o apoio decisivo dos governos, empenhados no desmanche dos serviços públicos fornecidos pelo Estado (idem, *ibidem*: 377-378; 413). No dizer de Robert Castel, as “políticas de integração” que teriam caracterizado o capitalismo keynesiano, voltadas para a formação de um equilíbrio social baseado numa condição salarial homogênea em escala nacional, teriam sido cada vez mais substituídas pelas “políticas de inserção”, restritas a áreas específicas e grupos localizados (Castel, 2005: 537-538).

2.3.2 – A organização do trabalho

Ele [o supervisor] fala que a gente lá na empresa é um número, e então a gente tem que obedecer àqueles números, tem metas pra bater, então a nossa falta sairia do bolso dele e do gerente (S.)

As centrais de teleatividades possuem uma estrutura produtiva bastante informatizada: tão logo os operadores fazem o *log-in*, iniciando o trabalho em sua posição de atendimento, todas as suas ligações (assim como os intervalos entre elas) são acompanhadas pelos supervisores em telas

de monitor que lhes permitem saber quais operadores estão ocupados e quais estão ociosos, e há quanto tempo cada operador está atendendo o respectivo cliente. Esse sistema permite aos supervisores determinar qual operador será responsável pela chamada seguinte, além de acompanhar o volume diário de atendimento de cada operador, repreendendo-o, encaminhando-o para novo treinamento, ou mesmo demitindo-o, quando a meta relativa ao tempo de atendimento médio não é alcançada (a esse respeito, cf. Oliveira, 2008).

O uso intensivo de tecnologia nas centrais de teleatividades contribui significativamente para reduzir a parte ocupada pelos salários nos custos de produção, na medida em que boa parte do atendimento é feito por mecanismos eletrônicos, dentre eles sobressaindo-se a “URA” (unidade de resposta audível), sistema que oferece ao consumidor que entra em contato por telefone um menu digital de opções (“disque 1 para isto, 2 para aquilo, etc”), sendo o atendimento humano reservado para os casos em que o atendimento automático é impossível. No caso das ligações *ativas*, feitas pelas centrais principalmente com a finalidade de realizar vendas e cobranças, é comum o uso de um discador automático que organiza a “fila” de chamadas a serem feitas, transferindo-as ininterruptamente aos operadores (Venco, 2006: 10). No caso das ligações *passivas*, como nos relata uma operadora, o ritmo de trabalho é atrelado *just-in-time* às demandas dos consumidores dos produtos vendidos pela empresa contratante:

- E a fila de chamadas, de espera?
- É terrível, é terrível, é terrível! Que nem: olha, vou logar [iniciar o trabalho ligando o computador] daqui a pouco [16h] – eu tenho certeza que eu vou logar e que até umas seis sete horas da noite eu não vou parar, porque é uma ligação a-trás da ou-tra. (...) E é uma fila que é assim: muitas vezes, cai um serviço de telefonia aqui em São Paulo, por exemplo, caiu o *Speedy* [serviço de *internet*] – você não consegue nem parar pra tomar um golinho de água entre uma ligação e outra, porque, você mal encerrou, você tem outra já (F.).

Marx já havia notado que à restrição legal da jornada costuma se seguir um processo de intensificação do trabalho nas indústrias (Marx, vol. I – Tomo 2: 33-39). No caso do setor de *telemarketing*, a intensificação crescente do trabalho nas centrais de teleatividades aparece como estratégia predominante de extração de mais-valia, já que as empresas têm tido dificuldade em ultrapassar o limite legal da jornada de trabalho do setor, fixado, nos itens 5.3 e 5.4 do Anexo II da Norma Regulamentadora 17, em seis horas diárias e trinta e seis horas semanais, com direito a um intervalo de vinte minutos para o almoço, e a duas pausas de dez minutos cada uma, devendo essas pausas ser concedidas após a primeira hora e antes da última hora da jornada diária (Brasil, 2007: 4). Conforme apontamos acima, o combate à porosidade da jornada, como meio de aumento da produtividade, passa a ser a palavra de ordem numa época em que a exploração do trabalho tem que recorrer cada vez mais à via relativa de extração de mais-valia, e menos à sua via absoluta (isto é, por meio de prolongamento da jornada)³². Embora tenhamos ouvido depoimentos relativos às boas condições de trabalho na empresa, manter em baixos níveis a porosidade da jornada parece ser uma questão de honra das gerências:

se o cara saísse da PA [posição de atendimento], já tinha tempo marcando, se aquele tempo passasse de, por exemplo, dez minutos, ficava amarelo, quinze minutos, ficava vermelho, já apitava pro supervisor, o supervisor já ia atrás dele e até mesmo no banheiro, se fosse necessário. E reclamava, falava... (L.).

O controle exercido pelos supervisores sobre o número de atendimentos realizados busca reduzir cada vez mais o tempo de conclusão das operações e eliminar os “tempos mortos” entre elas. É inevitável a comparação entre o fluxo informacional das centrais de teleatividades e a

³² Como relata Sirlei M. de Oliveira a partir de pesquisa realizada na maior empresa do setor no país, “se o tempo médio é menor que o estimado então existe margem para reduzir ainda mais o tempo estimado. Se ultrapassado o tempo estimado então é preciso rever procedimentos, verificar se não é necessário retrainar a equipe, fazer atualização nos *scripts*, ampliar ou diminuir as equipes de trabalho. Nesse sentido, o atendente é visto apenas como

linha de montagem da indústria automobilística: a distribuição automática da “fila” de chamadas (passivas ou ativas) entre os operadores evita que eles fiquem ociosos e contribui para uma economia máxima do tempo de trabalho, de maneira próxima àquela preconizada por Taylor e concretizada por Ford em sua linha de montagem. O trabalho informacional não parece, portanto, apresentar traços qualitativos demasiado distantes do trabalho mecanizado da fábrica fordista (Durand, 1999: 11-13), e as centrais de teleatividades contemporâneas seriam os sucessores dos *sweat shops* do século dezenove: “assim como a Revolução Industrial repercutiu sobre a classe trabalhadora dando origem à classe operária industrial, a Revolução Informacional gera a classe dos trabalhadores imateriais intensificados” (Dal Rosso, 2008: 31). É na intensidade do trabalho, e nos mecanismos utilizados pelos supervisores para aumentar seu ritmo, que parece poder ser localizada a origem de inúmeras doenças, tanto físicas quanto psíquicas: lesões por esforço repetitivo (LER), problemas auditivos, de fala e de coluna, distúrbios de sono, depressão e ansiedade psíquico, todas decorrentes da elevada carga de trabalho, sob todos seus aspectos, isto é, físicos, emotivos e intelectuais (Abrahão e Torres, 2006; Sznalwar, Abrahão e Mascia, 2006; Barreto, 2007)³³.

Os principais aspectos negativos do *telemarketing*, aos olhos dos operadores, parecem residir tanto no já mencionado mau tratamento recebido dos clientes, quanto no caráter taylorizado do trabalho nas centrais, isto é, no caráter fragmentário e mecanizado das tarefas. Como nos relata S., a monotonia repetitiva das tarefas torna o cotidiano de trabalho pouco

mais uma das engrenagens utilizadas pelas CTAs, e o supervisor retira, coloca, muda a posição, amplia ou diminui a pressão sobre ela” (Oliveira, 2008).

³³ Como aponta Selma Venco, “A pressão é o *leitmotiv* no trabalho em *telemarketing* e se desencadeia em efeito cascata por todos os grupos hierárquicos: o cliente externo pressiona a empresa terceirizada pela ampliação das vendas, a gerência geral do *call center* faz o mesmo com o coordenador, que recai sobre o supervisor e a monitoração e, estes, sobre os operadores. É uma pirâmide de coações com efeito cumulativo que determina o ritmo de trabalho, ações agressivas de vendas e atendimento racionalizado. Assim, ser capaz de trabalhar sob pressão é condição *sine qua non* para ingressar e permanecer no *telemarketing*” (Venco, 2006:13).

atraente: “quando falam ‘ah, eu só trabalho 6h20’ parece que é pouco tempo, mas ali sentada, fazendo a mesma coisa, ouvindo aquele cliente 6h20 ali, é uma eternidade, parece que a hora não passa nunca”. Além disso, embora a jornada de trabalho seja limitada legalmente em 6h20min, a intensidade do trabalho é flagrante, como relata F.: “É uma fila intensa. (...) Isso é o que mais estressa: você não ter tempo nem de respirar pra iniciar o outro atendimento – não: é uma [ligação] atrás da outra. Nosso fluxo de ligação, ele chega a ser de, pelo menos, umas setenta, oitenta ligações por dia, no mínimo”.

Tem-se, portanto, um trabalho que é ao mesmo tempo intenso e monótono, dando margem a experiências aparentemente contraditórias: uma demanda de aplicação do trabalhador que é, ao mesmo tempo, alta e baixa - um trabalho que, se por um lado é volumoso, e por isso exigente, deixa, por outro lado, de aproveitar o potencial de criatividade do trabalhador. Cabe recorrer aqui à distinção proposta por Gardell e Frankenhaeuser (*apud* Seligmann-Silva, 1994: 59)³⁴ entre cargas “quantitativa” e “qualitativa” de trabalho: o aspecto quantitativo diz respeito ao volume de trabalho mental exigido em determinada unidade de tempo, e se manifesta, no caso de sobrecarga, numa requisição contínua e elevada de concentração; o aspecto qualitativo, por outro lado, diz respeito à complexidade do trabalho e se relaciona com a possibilidade de aplicação, ao mesmo, da experiência e da criatividade do trabalhador, manifestando-se, no caso de subcarga, no caráter fragmentário e repetitivo que as tarefas assumem aos olhos dos trabalhadores.

Se, por um lado então, a monotonia apontada pelos operadores parece residir no caráter fragmentado e mecanizado das tarefas, isto é, na taylorização que atingiu o processo de trabalho nas centrais de teleatividades (v. no segundo capítulo o depoimento da militante sindical que trabalha no setor há mais de vinte anos), por outro lado, contudo, pode-se identificar nas

³⁴ Frankenhaeuser, Marianne; Gardell, Bertil. “Underloaded and overloaded in working life: outline of a multidisciplinary approach”. *J. Human Stress*, 2 (3): 35-46, set 1976.

variações constantes da intensidade do trabalho um traço de sua organização que a aproxima bastante do modelo toyotista: a determinação da produção a partir das informações provindas da demanda, gerando o “fluxo tensionado” que Durand (2003) identifica como o tipo de organização do trabalho baseado na generalização do modelo de relação entre cliente e fornecedor – um modelo que passa a reger também as relações entre chefes e funcionários, submetidos à pressão do fluxo de informações que aproxima as extremidades da produção e do consumo.

Sem querer que nossa análise resvale para aspectos anedóticos, devemos ainda registrar aqui que é impressionante a velocidade da fala da maioria absoluta de nossos(as) entrevistados(as). Acostumados a passar seis horas de seu dia falando muito rapidamente para se adequar à compressão do tempo de atendimento, os operadores de *telemarketing* parecem se acostumar a tanto e incorporar esse hábito a seu cotidiano. Como nos relata uma operadora, a organização das chamadas pelos supervisores, com vistas à redução do tempo médio de atendimento, ao deixar pouco tempo entre uma ligação e outra, incita os funcionários das centrais a diminuírem, eles próprios, o tempo de atendimento, para que possam ter um tempo mínimo de descanso entre uma ligação e outra:

Eles [os supervisores] vão procurar baixar esse tempo de serviço, entendeu? Você acaba correndo, por quê? Porque, quanto mais rápido atender, mais rápido isso vai acabar. Porque não é interessante você não ter tempo... você entrar com uma ligação e não ter tempo pra pegar uma garrafinha e levar na boca porque já caiu outra, você vai ter que falar de novo, entendeu? (...) Eu procuro ter o atendimento mais rápido possível pra ver se eu consigo acabar de uma vez [inc] pra ter um tempo pra mim (F.).

Ainda que, a esse respeito, apenas possamos fazer uma avaliação pouquíssimo rigorosa, arriscamo-nos a destacar que, do total de operadores entrevistados, apenas três não tinham a fala acelerada, sendo que, desses três, apenas uma operadora continuava trabalhando na empresa, enquanto os outros dois já tinham pedido sua demissão e procurado outro emprego, bastante

insatisfeitos com a organização do trabalho nas centrais. A velocidade da fala chegou a nos causar dificuldades em diversos momentos da transcrição das entrevistas, pois era impossível entender muito do que era dito, mesmo quando pedíamos ajuda a outras pessoas. A intensificação geral dos processos de trabalho a partir do final do século vinte não parece ser um fenômeno totalmente distante da eclosão de novas formas de sensibilidade³⁵.

Se tentarmos pôr em perspectiva histórica as alterações do processo de trabalho no setor de *telemarketing*, talvez cheguemos a algumas conclusões interessantes. Recolhemos o seguinte depoimento ao entrevistar uma operadora que trabalha no setor desde 1988, ou seja, há já vinte e um anos, tendo iniciado sua carreira quando o setor de *telemarketing* ainda dava seus primeiros passos e as centrais ainda eram em número bastante reduzido:

Foi a própria qualificação mesmo que eu tô te falando, era um outro nível, não tinha tanta exigência [cobrança dos supervisores] porque eles pegavam pessoas com nível universitário, que tinham responsabilidade, queriam trabalhar... Não tinha pressão: você sabia que o cara fazia o trabalho dele muito bem. (...) Eles [os supervisores] não têm o respeito de escutar quem tá sentado ali e saber o que eles faz pra render mais e passar pros outros (...). Nós trabalhávamos com American Express... eu só gostava de trabalhar com cliente de cartão Ouro - cliente que tem um certo nível, você há de convir comigo. (...) A gente tinha uma troca de informações um com o outro da mesma equipe pra que o sucesso viesse. (...) Hoje em dia é cada um no seu quadrado. O que que eles querem: 'dane-se o seu quadrado - o meu ocupa dez quadrados de operador, eu quero saber dos meus dez, se vão render pra mim'. É isso, é bem por aí (E., dirigente sindical de base).

Essas mudanças no processo de trabalho nos levam a considerar as teses de Harry Braverman (1981) bastante úteis para a compreensão da organização do trabalho no setor de *telemarketing*. À coerção simples, derivada da insegurança econômica e expressa na ameaça de demissão, soma-se outro mecanismo de controle do desempenho no trabalho: trata-se de sua

³⁵ Isso nos remete a uma frase bastante interessante de Horkheimer, que aqui reproduzimos por motivos meramente ilustrativos, sem intenções de considerar o contexto mais amplo da discussão de que ela faz parte: "(...) a percepção de um homem de uma tribo qualquer de caçadores ou pescadores primitivos é o resultado das suas condições de existência, e, portanto, indubitavelmente também do objeto. Em relação a isso poder-se-ia inverter a frase: as ferramentas são prolongamentos dos órgãos, na frase: os órgãos são também prolongamentos das ferramentas" (Horkheimer, 1980: 126).

*degradação*³⁶. Segundo Braverman, o mecanismo do qual se serviram as gerências da indústria fordista para garantir o controle sobre a força de trabalho teria sido basicamente a expropriação do conhecimento técnico dos trabalhadores, de acordo com o receituário taylorista: a “gerência científica” dos processos de trabalho, ao realizar a separação estrita entre concepção e execução das tarefas, aproximou o trabalhador do ideal de mera força produtiva e proporcionou uma intensa degradação do trabalho³⁷. Foi atualizada e aperfeiçoada ao extremo a subsunção real do trabalho, processo no qual o trabalhador industrial do século dezenove foi paulatinamente transformado em mero apêndice das máquinas, quando da passagem da *manufatura à grande indústria*, no processo analisado por Marx:

Na manufatura e no artesanato, o trabalhador se serve da ferramenta; na fábrica, ele serve a máquina. Lá, é dele que parte o movimento do meio de trabalho; aqui ele precisa acompanhar o movimento. Na manufatura, os trabalhadores constituem membros de um mecanismo vivo. Na fábrica, há um mecanismo morto, independente deles, ao qual são incorporados como um apêndice vivo (Marx, 1983: vol. I – Tomo 2: 43).

A destruição das competências profissionais dos trabalhadores serviu à instituição do controle direto dos processos de trabalho e reduziu o poder de resistência da classe trabalhadora,

³⁶ A presença do termo “qualificação” no depoimento transcrito acima não deve nos levar a confundir a *degradação* do trabalho com sua *desqualificação*. Nos sentidos que aqui empregamos, a primeira diz respeito à sua redução a mecanismos independentes da vontade do trabalhador, que rompem a unidade psicofísica da sua atividade. A distinção entre trabalho qualificado e desqualificado é, por outro lado, produto de circunstâncias históricas e culturais fortuitas, e não diz respeito à essência mesma do trabalho. Como aponta Marx, “a diferença entre trabalho superior e simples, *skilled* e *unskilled* labour, baseia-se, em parte, em meras ilusões, ou pelo menos diferenças que há muito tempo cessaram de ser reais e só perduram em convenções tradicionais; em parte, baseia-se na situação desamparada de certas camadas da classe trabalhadora, situação que lhes permite menos que as outras exercer pressão para obterem o valor de sua força de trabalho. Circunstâncias acidentais desempenham no caso um papel tão importante que os mesmos tipos de trabalho invertem suas posições.” (Marx, 1983: vol. I, tomo 2, p. 162, nota de rodapé). A desqualificação pode, contudo, ser compreendida como um processo social, de perda, por uma classe, de saberes anteriormente acumulados, assim como do reconhecimento tradicionalmente associado a esses saberes. É nesse sentido que ela parece estar presente no depoimento transcrito acima.

em virtude da desvalorização da mercadoria “força de trabalho”. Por outro lado, os departamentos de pessoal, assim como a Ergonomia, a Psicologia e a Sociologia industriais teriam tido, malgrado os esforços de Elton Mayo e da escola da relações humanas (cf. Seligmann-Silva, 1994: 46-49), um papel diminuto na habituação do trabalhador ao processo de trabalho capitalista (Braverman, 1974: 125-129). É aí que teria residido o pioneirismo de Taylor: na luta de classes, a separação estrita entre tarefas de concepção e execução se revelou o instrumento mais eficaz para a disciplinarização da força de trabalho:

As conclusões que Taylor tirou de seu batismo de fogo recebido na luta de Midvale [fábrica em que o administrador havia trabalhado como supervisor] podem ser resumidas assim: os trabalhadores que são controlados apenas pelas ordens e disciplina gerais não são adequadamente controlados, porque eles estão atados aos reais processos de trabalho. Tão logo eles controlem o próprio processo de trabalho, empenharão esforços para realizar plenamente o potencial inerente à sua força de trabalho.

Para mudar esta situação, o controle do processo de trabalho deve passar às mãos da gerência, não apenas num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução. Na busca desse fim, amargura alguma é demasiado grande, nenhum esforço é excessivo, porque os resultados compensarão todos os esforços e despesas liberalmente feitas neste esforço continuado e oneroso” (Braverman, 1981: 94).

Acrescente-se que, como chamam a atenção as análises de Braverman, no século vinte, esse processo também atingiu os escritórios, de modo que o trabalho mental foi sendo cada vez mais reduzido à execução repetitiva de tarefas pré-concebidas (Braverman, 1974: 267-270).

Vimos acima, com base na discussão feita por Oliveira (2003) acerca das mudanças verificadas na Telefonica, que o processo de trabalho nas empresas terceirizadas, prestadoras de serviço da Telefonica, teria sofrido uma acentuada degradação, além de os trabalhadores dessas

³⁷ “Assim, ao estabelecer relações sociais antagônicas, de trabalho alienado, mão e cérebro tornam-se não apenas

empresas terem sido submetidos a uma precarização acentuada das condições de trabalho e das suas relações empregatícias. Por outro lado, passou-se a exigir dos novos contratados da Telefonica, empresa principal, níveis mais elevados de escolaridade e maior flexibilidade funcional para que pudessem assumir um papel mais ativo num processo de trabalho que sofreu fortes modificações a partir da privatização do sistema Telebrás. Essa polarização entre as empresas do setor de telecomunicações parece impelir para o lado menos favorável da balança o setor de *telemarketing*, em que avultam a instabilidade no emprego, a gestão taylorizada do trabalho por meio do *script* e as condições insalubres de trabalho.

No próprio setor de *telemarketing*, contudo, uma certa polarização parece resultar da coexistência de empresas com perfis bastante diferenciados. Dentre outros aspectos, essa polarização pode se refletir na coexistência de formas taylorizadas e formas toyotizadas de gestão do trabalho. Se, por um lado, a ampla predominância do *script* reduz a participação autônoma dos operadores no atendimento, por outro lado, a avaliação por qualidade e a incorporação das sugestões dos próprios teleoperadores ao processo de trabalho são indícios de uma organização do trabalho de traço toyotista (Dias, 2008: 77-83). O envolvimento afetivo e ideológico com a empresa passa a ser um mecanismo sumamente importante na organização do trabalho, que ultrapassa a mera função de controle da força de trabalho por meio do consentimento: a identificação dos trabalhadores com as metas de produção transforma a subjetividade numa das principais forças produtivas do processo de trabalho. No caso da nossa empresa, contudo, esses traços da organização toyotista não parecem ter sido incorporados de forma ampla, apresentando-se, ao máximo, como tendências minoritárias. Embora haja um endereço eletrônico colocado à disposição dos funcionários para críticas, reclamações e sugestões, esse recurso, segundo

separados, mas divididos e hostis, e a unidade humana de mão e cérebro converte-se em seu oposto, algo menos que humano” (Braverman, 1974: 113).

depoimentos de nossos(as) entrevistados(as), é pouco usado, e as reuniões de “*feedback*”, que acontecem semanalmente com os monitores de qualidade, e cerca de uma vez ao mês com os supervisores, têm uma feição mais burocrática: “eles apenas passam a nota. Se for criticar, eles falam o que tem que melhorar” (A.) .

2.3.3 – Relações de trabalho e construção de consentimento

Tendo lido sobre as pesadas cargas de trabalho e sobre a organização opressiva das centrais de teleatividades, sobre as freqüentes doenças, tanto físicas quanto psíquicas, que acometem os trabalhadores do setor, sobre os baixos salários, os vínculos contratuais precários e a alta rotatividade no setor, enfim, tendo lido acerca de tudo aquilo que, em uma expressão bastante justa, fazia de cada central “a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI” (Venco, 2006), não foi sem surpresa que, logo numa das primeiras entrevistas que fizemos, pudemos registrar o seguinte depoimento de uma operadora de *telemarketing*: “(...) eu acho que é um tipo de serviço, um tipo de prestação de serviço que entra, entra no DNA da gente. Eu pelo menos gosto, eu pelo menos gosto muito de *call center*, gosto de ficar com o *head[set]*, não tenho a intenção de largar o *head*” (R.).

As dificuldades de interpretação surgidas a partir da realização das entrevistas não apenas apontaram para possibilidades teóricas até então desvalorizadas ao longo da pesquisa, mas também permitiram a reformulação dos nossos problemas mais gerais de investigação em termos supostamente mais adequados tanto à especificidade do objeto, quanto ao referencial teórico mais amplo ao qual escolhemos nos filiar e, além disso, supostamente mais adequados também às discussões recorrentes no contexto da disciplina de Sociologia do Trabalho. Estudos sobre o setor fazem, com razoável regularidade, menção às diversas estratégias de envolvimento de que se

valem as empresas para, de maneira eficaz e conforme à racionalidade empresarial, transformar em trabalho concreto a força de trabalho dos operadores de *telemarketing* (Venco, 2006: 14; Oliveira, 2008). Passamos a considerar, então, que talvez fosse proveitoso tratar desse fenômeno à luz do conceito gramsciano de *hegemonia*, entendendo-a não tanto como o processo de subordinação consentida entre classes sociais no âmbito da política, mas restringindo o conceito ao âmbito específico da fábrica, e compreendendo a hegemonia como um processo de construção do consentimento operário por meio de elementos favoráveis à integração dos trabalhadores aos objetivos de produção da empresa. Recorremos, então, à discussão feita por Michael Burawoy (1982, 1987, 1990), sob inspiração da obra gramsciana, acerca dos elementos políticos e ideológicos que, presentes no âmbito da produção, favorecem a construção da hegemonia. Examinemos algumas das contribuições do autor.

Burawoy chama a atenção para o fato de que a produção capitalista não pode ser reduzida a sua dimensão mais propriamente “econômica”, que consiste no processo de trabalho, isto é, na transformação de matérias-primas em mercadorias. Para que haja a reprodução das relações necessárias ao processo de trabalho, é necessária a regulação dos conflitos que dele surgem – essa regulação é um fenômeno político-ideológico a cargo dos aparelhos políticos que Burawoy chama de *regimes fabris*, consistentes na articulação entre as relações de trabalho no interior das empresas e as condições mais gerais de reprodução da vida, levando-se em conta a atuação do Estado.

É na constituição dos regimes fabris que pode ser encontrada a resposta para a pergunta: “Como é que a *força de trabalho*, a capacidade de trabalho, se traduz em *trabalho* adequado, aplicação de esforço, capaz de proporcionar tanto os salários quanto os lucros?” (Burawoy, 1990). O autor argumenta que, à época do capitalismo concorrencial, na medida em que a

sobrevivência dos trabalhadores dependia fundamentalmente da venda de sua força de trabalho, a regulação dos processos de trabalhos adquiria um caráter *despótico*, por se basear na mera coação econômica de mercado. Escrevendo a essa época, Marx não teria precisado se deter sobre os aspectos político-ideológicos da produção, ficando a sua análise da ideologia reservada a outras esferas, pois a coação exercida pelo mercado tomava o lugar que apenas mais tarde viria a ser ocupado por aparelhos políticos de produção. É por isso que Burawoy caracteriza o regime fabril dessa época como *despotismo de mercado*, estando o controle direto do processo de trabalho garantido por uma forma de coerção calcada na ameaça de demissão e baseada em mecanismos econômicos (a necessidade de os trabalhadores venderem sua força de trabalho, único meio à disposição de sua sobrevivência).

No século vinte essa situação se altera drasticamente, por meio da implementação de um amplo leque de direitos trabalhistas que, ao impor barreiras ao império exclusivo da coação econômica, tornam a coerção pura e simples um mecanismo insuficiente de controle do desempenho dos trabalhadores. Assim, o surgimento do seguro-desemprego e do salário mínimo garantem a sobrevivência dos trabalhadores em níveis elementares, assim como o reconhecimento dos sindicatos protege os trabalhadores de demissões e cortes arbitrários de salários. Diminuindo consideravelmente a sujeição dos trabalhadores à coação econômica, esses direitos trabalhistas impuseram mudanças significativas à esfera da regulação dos processos de trabalho, já que os métodos de controle do trabalho passam a ter que recorrer crescentemente à *persuasão* como forma de garantir o desempenho.

Ter-se-ia assim passado de um regime fabril de caráter *despótico* para outro de caráter *hegemônico*, em que a coerção seria complementada pelo *consentimento*. Uma aliança entre capital e trabalho se impõe para um controle eficaz dos processos produtivos, e os operários

devem ser persuadidos a cooperar, não mais cabendo a coerção pura e simples da ameaça de demissão. A coerção continuaria existindo, mas passaria a ser disciplinada segundo regras produzidas por meio dos próprios mecanismos que formam a base do consentimento: o reconhecimento dos sindicatos e a existência de uma legislação trabalhista e social (Burawoy, 1990)³⁸.

Ao longo das três ou quatro primeiras semanas que constituíram a primeira fase da pesquisa de campo com trabalhadores da empresa, as avaliações positivas do trabalho nas centrais foram a marca da esmagadora maioria das entrevistas, incidindo sobre aspectos que havíamos até então julgado, todos eles, capazes de suscitar imediatamente reações adversas: assim, eram valorizados fosse a atividade em si, como no exemplo acima, fosse o ambiente de trabalho dentro da empresa: “a maioria do pessoal é muito legal, todo mundo pensa da mesma forma, é todo mundo muito unido” (S.), fossem as relações de emprego e as possibilidades de carreira: “a empresa, em si, ela ajuda muito a gente: tem muito processo interno, pra você tá crescendo, pra supervisão, pra outros setores” (S.), ou fosse mesmo, embora de forma minoritária, a intensidade do trabalho, que havíamos associado às diversas doenças recorrentes entre os trabalhadores do setor: “eu não gosto de coisa parada, sou uma pessoa agitada, tenho que acompanhar meu ritmo” (A.).

Analisando mais cuidadosamente as entrevistas, contudo, percebemos que a atribuição de valores positivos não se faz tanto ao trabalho em si, isto é, à atividade desempenhada pelos teleoperadores, mas se vincula seja à relação com a empresa, seja a certos elementos do ambiente

³⁸ Ressaltamos aqui mais uma vez, como fizemos algumas vezes no capítulo anterior, a especificidade e as limitações do fordismo periférico. Isso não exclui de modo algum, por outro lado, a ocorrência histórica de um processo de construção de hegemonia.

de trabalho³⁹. Assim é que R., que no início da entrevista havia afirmado que o *telemarketing* “entra no DNA da gente”, chama a atenção para aspectos negativos do trabalho nas centrais e elabora, ao longo da conversa, uma fundamentação mais cuidadosa – e até certo ponto diferente – para o que havia dito antes:

(...) mas [o telemarketing] deixa a gente louca, deixa a gente tremendo de nervoso, deixa a gente pensando até em suicídio [ri], deixa a gente com vontade não só de derrubar a ligação, mas de arrancar teclado, monitor e tudo. Mas é muito bom. (...) Sabe por que eu gosto dessa área? [Enfatiza:] Do que eu mais gosto dessa área? Porque você não tem que ser nem bonito, nem magro, nem ter uma determinada religião, nem ter aquela ou aquela preferência sexual, eu gosto do call center é por causa disso: o que vale é a sua voz. (...) essa área não tem distinção de idade, de cor, de religião, de preferência sexual. (...) Eu gosto por conta disso [ênfatisa], eu não gosto de discriminação, então me dou bem, acho que é por isso que meu DNA não sai mais.

A identificação positiva com a empresa se mostrou recorrente em todas as falas, mesmo dentre aqueles(as) operadores(as) que declararam pretender mudar de emprego tão logo possível. S., por exemplo, ao ser perguntada sobre o que lhe vinha à mente em primeiro lugar quando pensava em seu trabalho, respondeu que “bom, quando eu penso no meu trabalho eu penso [com] muita raiva, muito estresse, porque, assim, é muito cansativo”. Mesmo assim, a vinculação com a empresa não se deixa abalar pelos percalços do cotidiano de trabalho: “a empresa mesmo, ela é uma empresa muito boa, porque o salário é em dia, eles até antecipam o salário da gente, férias também (...) O vale-transporte, também, que é super certinho, quem precisa de metrô eles também paga – eles pagam até duas conduções pra cada funcionário, se for o caso”.

Notamos que as insatisfações não são formuladas em queixas dirigidas contra a empresa – parece muito mais freqüente que as reclamações tomem por alvo sejam os supervisores

³⁹ Essa nossa afirmação não deve ser interpretada como se fosse referida à teoria da alienação. Os trabalhadores poderiam, mesmo não atribuindo valores positivos à atividade de trabalho em si, reconhecer-se nos produtos dela, caso a objetivação de seu trabalho correspondesse a valores de uso visivelmente resultantes do trabalho coletivo (e não meramente a valores de troca que assumem uma feição abstrata aparentemente independente dos seus produtores diretos).

hierárquicos imediatos: “mas, no caso, o ruim mesmo é alguns profissionais que tã ali dentro, né, que são os supervisores, no caso teriam que estar ali pra estar ajudando a gente, mas tá ali mais pensando neles mesmos. Porque a empresa, em si, ela ajuda muito a gente” (S.), sejam os próprios colegas: “acabamos agüentando muita coisa por erros de outras áreas dentro da empresa (...) existe uma coisa muito triste que acontece, é que existem pessoas, são uma minoria, mas existem pessoas que agem de má-fé, que passam informações, assim, incompletas ao cliente” (F).

As características pessoais dos supervisores passam a ser vistas como garantia de bem-estar no trabalho: “assim, referente a pressão, você quase não tem. Pelo menos no setor em que a gente trabalha, a gente não tem muita pressão. Assim, depende muito de cada supervisor” (S.). As dificuldades podem ser suavizadas caso se tenha a sorte de trabalhar na equipe de um supervisor compreensivo: “esse [supervisor] que a gente tá agora, se você chegar no horário certinho, não atrasar, não faltar, ele é super legal com você, sim. Também se você precisar de alguma coisa com ele, ele é super compreensivo, super humano, sim” (S.). Essa mesma operadora, que nos afirmou, como reproduzimos acima, ser a empresa “muito boa”, também nos relata a inflexibilidade de seu antigo supervisor, incapaz de compreender os problemas dos funcionários e de abonar suas faltas quando necessário: “agora, o outro supervisor que a gente tinha, já não, ele era assim, é como assim: CNPJ não tem coração, então ele era só, assim, muito, muito profissional – pra ele não tinha se você tivesse que falar e levar a filha no médico, pra ele não tinha isso”.

Note-se aí, pela última declaração, que, embora o relato sobre as relações de trabalho na empresa passe pelas características pessoais dos supervisores, há uma compreensão, se não explícita, pelo menos já potencial, de que é nas regras instituídas pela empresa que reside a fonte das durezas do cotidiano dos operadores: as dificuldades surgem quando o supervisor é “muito, muito profissional”, ou seja, quando se atém estritamente às ordens emanadas da burocracia empresarial. Parece haver, portanto, algum reconhecimento, mesmo que implícito, de que a

origem dos aspectos negativos destacados reside num tipo determinado de organização do trabalho prescrita pela empresa, embora esse reconhecimento seja quase sempre encoberto, e os operadores costumem atribuir ao supervisor o papel de “contornar isso [as regras da empresa e o procedimento prescrito aos teleoperadores] pra trazer um ambiente mais legal pra equipe dele”

(F.):

Então... o meu supervisor, assim... ele é uma pessoa maravilhosa. Eu não tenho o que reclamar. (...) Existem supervisores que, assim, só pensam no benefício próprio - o meu supervisor é uma pessoa mais humana, você entendeu? Ele é uma pessoa que te entende, ele já chega brincando, ele chega fazendo piadinha, ele chega com uma careta pra descontrair, chega puxando o cabelo [ri]. Comigo mesmo: ele enrola meu cabelo de céu a pino – isso no meio do atendimento! Pra descontrair, pra relaxar. Ele já chega brincando, fazendo piadinha, você entendeu? Ele tem esse lado porque ele entende o que a gente passa. Ele também já tem mais de dez anos dentro da empresa, então ele entende muito o que a gente passa, ele se coloca muito no nosso lugar. Tem, como eu te falei, tem aqueles supervisores, que eles não tão nem aí se você tá estressada. O máximo [que eles dizem é]: ‘olha tenha calma, tá, você tá irritando o cliente’. Eles só pensam em si próprios, se você traz qualidade pra equipe deles, se você traz bom resultado pra equipe deles. O meu supervisor é o contrário disso, ele tá pouco se lixando pra qualidade da equipe – ele quer, sim, os analistas dele trabalhando com, assim, o mínimo de estresse possível (F.).

Mais uma vez, nota-se, na passagem em que é feita referência aos supervisores que “só pensam em si próprios”, uma compreensão de que é em certas normas da empresa que reside a origem do mal-estar. É a busca da empresa por “qualidade” que, quando levada a sério pelos supervisores, é capaz de tornar o ambiente de trabalho estressante. A vinculação dos traços negativos do trabalho à empresa, contudo, além de pouco explicitada, está atrelada ainda a uma certa naturalização do papel da empresa, que a isenta de qualquer responsabilidade: como afirmou a operadora S., “CNPJ não tem coração”, e é na boa vontade dos supervisores que deve ser encontrado algum “coração”. Caso eles o tenham, como parece ser o caso do supervisor de F., as queixas passam a ser dirigidas contra os usuários do serviço de *telemarketing*: o cliente teria “aquele dom de tirar você do sério, pra ele ter mais aquele motivo pra reclamar”. Eles não teriam, contudo, culpa de vir “já estressados”, pois, segundo a operadora entrevistada, são muitas vezes

vítimas de “pessoas que agem com má-fé, que passam informações, assim, incompletas”. À relação tensa com os clientes é contraposta a relação descontraída com os supervisores e os colegas:

- Somos obrigados a ouvir tudo, a ouvir eles [os clientes] gritarem, ouvir eles xingarem muitas vezes, eles nos ofendem pessoalmente com palavras, assim, que não compensa nem falar... Então não existe um respeito por parte dos clientes com a gente.
- E o lado gostoso que você tinha falado?
- Ah, o lado gostoso é o lado pessoal, da equipe, a equipe com que eu trabalho - os meus colegas mais próximos e o meu supervisor fazem o dia passar mais rapidamente, passar assim de uma forma bem bacana. Porque nós somos uma equipe muito unida, uma equipe que, se tem um tempinho, tá brincando, tá conversando, tá jogando resenha fora. (...) O supervisor vem, brinca, interage com a gente, então ele faz o possível pra deixar menos estressante, menos massivo pra gente. Se tem um tempinho, ele vem, ele brinca, ele brinca com um, faz uma piadinha com outro, até pra tornar o nosso dia-a-dia um pouquinho melhor. Esse é o lado gostoso de trabalhar, quando existe essa união, essa cooperação por parte de um todo, por parte da equipe de trabalho.
- Não é tanto a relação com o próprio cliente que é mais interessante?
- Com o cliente, não. Não é essa relação, é mais a relação da equipe.

Mais uma vez, nota-se que aquilo que mais contribui para a adesão dos operadores às normas da empresa é um certo tipo de ambiente, proporcionado em grande parte pelo envolvimento entre os funcionários e seus superiores hierárquicos (principalmente os supervisores). Essa adesão é ativa, ou seja, consiste não no mero cumprimento objetivo das normas prescritas pela gerência, mas num reconhecimento subjetivo da sua adequação (embora, como já apontamos, pareça haver uma crítica implícita a essas normas, que não chega, entretanto, a ser formulada).

Voltemos à pergunta formulada por Burawoy: “Como é que a *força de trabalho*, a capacidade de trabalho, se traduz em *trabalho* adequado, aplicação de esforço, capaz de proporcionar tanto os salários quanto os lucros” (Burawoy, 1990). Durand argumenta que, na “nova combinatória produtiva”, o trabalho em grupo parece ser essencial para a manutenção do “fluxo tensionado”, que não poderia ocorrer com base na organização do trabalho em postos isolados e sem comunicação (Durand, 2003: 150). A cooperação entre os teleoperadores, segundo

o que depreendemos das nossas entrevistas, aparece como um elemento fundamental do processo de trabalho, mas não tanto por causa da realização conjunta das atividades de trabalho, mas principalmente em virtude da manutenção, no interior da empresa, de um ambiente propício à transformação da força de trabalho em trabalho concreto: “as pessoas que trabalham em *call center* acabam ficando bem unidas, porque estão todas no mesmo barco, passando o mesmo estresse, tendo que ouvir as mesmas coisas, então é muito unido, o pessoal de *call center* é muito unido mesmo” (R.).

A insatisfação com o baixo nível do salário é sobrepujada pela possibilidade de receber comissões: “(...) não ganha muito bem. Quer dizer, eles falam de tudo, mas não falam do salário - o salário sempre é o básico mesmo... [ri]. Mas sempre tem comissão, que é estimulante, né?” (J.F.). As comissões são obtidas tanto por meio do número de vendas quanto por meio da avaliação dos atendimentos de caráter receptivo (que, no caso dos(as) nossos(as) entrevistados(as), predominam sobre as ligações ativas): “[A empresa oferece] a comissão de vendas, comissão por você trabalhar direitinho dentro da empresa... então também é legal, né?” (J.F.). A necessidade de complementar o salário por meio das comissões, por outro lado, é vinculada à intensidade do trabalho e ao nível de estresse, mas aparece como um problema cuja solução depende das qualidades individuais dos operadores:

Então, é, eu penso, assim, que o telemarketing, ele dá uma estrutura pro cara trabalhar, né, ele tendo vontade - ele é estressante o serviço: é estressante porque você tem que ficar com o head na cabeça, você também é cobrado – sempre tem alguém que pode estar ter ouvindo, né [refere-se às monitorias]? (...) Isso daí pode refletir na sua comissão, no seu ganho, né, porque você sabe que você tem um fixo, mas você viver só do fixo é complicado, você tem que ganhar, né [ênfatisa], ganhar mais, assim, paralelo, né, dentro da estrutura da própria empresa. Então você fica... é estressante, ter que lidar com pessoas: ah, é gente... você ligando pra pessoa, a pessoa tá nervosa, não quer te atender, te trata mal, tá insatisfeita com o serviço da empresa, então você tem que saber lidar com essas pessoas e contornar, né, vai contornando e vai fazendo o seu serviço. Mas com isso você consegue [ganhar uma remuneração satisfatória] (J.F.).

A relação salarial na empresa é, portanto, individualizada por meio da decomposição do salário numa parte fixa e em outra parte móvel, sendo essa última dependente seja da avaliação do funcionário pelos monitores de qualidade, seja do seu empenho próprio em obter comissões e remunerações adicionais. Se, como se depreende do depoimento acima, a individualização do salário parece favorecer o empenho dos operadores em aumentar sua própria produtividade (podendo ser considerada, portanto, um dos fatores de aumento da intensidade do trabalho), esse mecanismo é percebido, contudo, como o oferecimento, pela empresa, de uma vantagem adicional, que o(a) operador(a) decide voluntariamente buscar ou não:

- Nós não temos isso de metas: “ah, você tem um X de coisas a fazer!”. O nosso foco é mesmo qualidade [de atendimento ao cliente]. Mas, assim... lógico, existe, porque, assim... está dentro de nosso procedimento a oferta de alguns produtos. Nós não somos obrigados a fazer essas vendas, mas somos obrigados pelo procedimento a oferecer. Então eles fazem campanhas: “olha, você tem determinado produto que você tem que oferecer, então, olha, se vocês venderem tantos produtos hoje, vocês podem ganhar um vale-lanche”, (...) um vale-compras no Submarino, entendeu? Um brinde na empresa, entendeu? Existe esse tipo de campanha, sim, pra nós. Mas nada pautado em metas: “você tem que fazer”, “você tem que atingir”, não... (...).

- É um adicional...?

- É um adicional, entendeu?

- Mas não é uma imposição?

- Não é uma imposição, é um a mais. Se tiver, você ganha, se não tiver, paciência, entendeu? (...) Vou te dar um exemplo: eu tenho por procedimento oferecer um anti-vírus. Eu ofereço o anti-vírus – caso o cliente aceite, eu tenho uma participação em cima disso, tenho uma comissão em cima disso, entendeu? Então, assim, é um a mais, é uma troca de benefícios. Não que tenha assim: “não, você tem um X - você tem trinta dias...”, vamos supor, “você tem que vender cinquenta anti-vírus no mês, trinta anti-vírus no mês”: não. Não é isso, nós não temos essa meta. A meta quem faz é você. Se você acha interessante você ter que vender trinta anti-vírus, você corre atrás da sua meta, mas não que seja uma meta imposta pela empresa (F.).

O depoimento acima nos remete imediatamente à interpretação de Michael Burawoy do processo de trabalho como um “jogo”. Como aponta o autor, “dentro do processo de trabalho, a base para o consentimento reside na organização das atividades como se elas oferecessem ao trabalhador escolhas reais, conquanto estreitas essas escolhas possam ser” (Burawoy, 1982: 27). Assim, tem-se, por um lado, o aspecto altamente informatizado das centrais de teleatividades,

assim como o caráter rotineiro e taylorizado das tarefas do cotidiano de trabalho. Por outro lado, essa mesma organização do trabalho deixa aos operadores de *telemarketing* uma certa autonomia, que pode ou não ser mobilizada por eles próprios na direção do aumento de seu desempenho no trabalho (e, portanto, também da quantidade de mais-valia produzida). A opção aparece aos olhos dos trabalhadores não tanto como uma relação entre sua classe e a organização do trabalho, e mais como uma decisão meramente individual – como indicou a operadora no depoimento acima, “a meta quem faz é você”.

A persuasão como método eficaz de controle se impõe em meio a uma organização do trabalho que, se por um lado é baseada numa exploração intensa da força de trabalho, por outro lado encontra limites objetivos a essa exploração na própria necessidade de evitar o adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores. Vimos que a relação salarial flexível (com sua decomposição em uma parte fixa e outra parte móvel) pode favorecer a mobilização de si na produção e, portanto, a intensificação do próprio trabalho. Contudo, não é necessariamente o interesse pelo aumento do salário que promove o engajamento na produção e a busca por um melhor desempenho individual: uma certa cultura própria ao chão-de-fábrica se dissemina, se fundando na coerção (a ameaça de demissão caso as normas não sejam cumpridas - uma ameaça existente em praticamente qualquer emprego), mas também, ao mesmo tempo, no consentimento criado a partir da possibilidade, mesmo que pequena, de escolha própria (Burawoy, 1982: 85).

E, se o processo de trabalho pode tomar a forma de um jogo, elemento principal desse jogo, no caso específico do *telemarketing*, parece residir na habilidade de comunicação. Dentre os(as) operadores(as) por nós entrevistados(as), apesar de diversos depoimentos referentes ao estresse decorrente da relação com os clientes, mostrou-se muito freqüente a identificação com

trabalhos no setor de serviços que exigem a comunicação direta com o consumidor.

Transcrevemos o depoimento de uma das operadoras (V.), em virtude de sua representatividade:

- Eu acho que o meu alvo mesmo é o público, porque, não importa o que eu procure, eu acabo sempre caindo aqui, sempre caindo pra atendimento ao cliente. Não adianta [ri], eu sempre caio. E, quando eu não caio, eu sinto falta, como eu senti... senti, quando eu comecei a trabalhar com fantasias, eu não tinha mais contato com o público: tinha contato com as lojas, não com o público. E eu sonhava [que estava] atendendo o cliente.

- É mesmo, você gosta?

- É, acho que é por isso que eu não reclamo do serviço.

- Você gosta do contato, assim, da comunicação, né?

- É, eu acho que sim. Meu sonho só foi parar quando eu comecei a trabalhar aqui.

Por outro lado, na empresa são realizados periodicamente processos seletivos para o trabalho num setor que os operadores tendem a preferir, por ser menos estressante: o “*back-office*”, em que o atendimento por telefone é substituído pelo atendimento por meio da *internet* (*e-mail* e *chat*). Se, por um lado, a comunicação parece exercer um forte apelo sobre os operadores, por outro, o nível de estresse também pesa bastante sobre as opções possíveis dentro da empresa: “[o trabalho no *back-office*] é menos estressante, você não tem que falar com o cliente” (A.).

De qualquer forma, a necessidade de pôr à prova suas habilidades comunicativas frente a situações imprevistas ou difíceis parece representar um aspecto bastante relevante da constituição identitária desses trabalhadores. A formação de uma cultura própria às centrais de teleatividades também implica a rejeição dos estereótipos que incidem sobre os teleoperadores. A identificação de sua profissão com os “gerundismos” (ex.: “sim, senhor, eu *estarei encaminhando* sua reclamação...”) foi reiterada em algumas entrevistas: “Sempre houve, na mídia mesmo, a piada sobre *telemarketing*... aquele programa da nossa querida Rede Globo, que tinha aquela operadora que não sabia passar informação nenhuma (...)” (M., dirigente sindical).

Como notou Selma Venco (2006: 11), a engenhosidade é um aspecto fundamental de uma organização do trabalho em que as normas prescritas nem sempre coincidem com o trabalho realizado, e que permite aos trabalhadores, portanto, que cultivem um mesmo que ínfimo resquício de autonomia em um processo de trabalho extremamente taylorizado. Como fica claro pelo depoimento de uma operadora, as pressões do trabalho podem ser equilibradas por estratégias as mais diversas:

O ruim da fila é que o cliente que está na fila ele já tá há tempo tempo aguardando que, mesmo que na hora que ele ligou ele estivesse calmo, na hora que ele consegue um atendimento ele já tá irritado de tanto tempo que ficou esperando, aí ele já começa reclamando, já começa te xingando. Aí acaba não te dando margem pra fazer um atendimento melhor. Mas aí que você tem que fazer? Como eu já ensinei às meninas, [altera a voz e sorri] com uma voz, assim, muito *sexy*, vai falando assim, calmamente, tudo o que você precisa falar, aí você acaba controlando a situação - não pode é entrar na do cliente [ri] (R.)

No caso do *telemarketing*, essa cultura própria ao chão-de-fábrica parece ser bastante marcada pelo caráter lúdico que assumem as relações entre os funcionários de uma mesma empresa: “Olha, sempre ’tão brincando pra distrair. Sempre que tem uma campanha, ou então pra vender anti-vírus, o pessoal vem, brinca...”. (A.). A realização de eventos pela empresa, no próprio local de trabalho, estaria ligada a um possível movimento de harmonização das relações de trabalho: “O pessoal brinca muito lá na empresa. Quando é carnaval, dia das bruxas, sempre tem um evento, o pessoal vai fantasiado. No último dia das bruxas, todo mundo foi fantasiado” (A.).

Capítulo III – Relações precárias de emprego, resistências e defesas

3.1 – Traços gerais do sindicalismo no setor

A partir da década de noventa presenciou-se, em diversos dos países industrializados, uma grave crise dos sindicatos. Dentre as origens dessa situação, parecem se destacar as seguintes: o aumento do desemprego, que não só fragiliza os trabalhadores e os torna menos propenso à mobilização sindical, mas também faz da criação de mais empregos um item da pauta sindical que sobrepuja os demais e impede táticas mais agressivas de conflito (como a greve); a heterogeneidade das relações contratuais, já que tanto a rotatividade implicada pelo contrato temporário de trabalho quanto a situação de “subemprego” de muitos trabalhadores sem carteira assinada resultam numa diminuição da base de representação dos sindicatos; a fragmentação dos locais de trabalho por meio da terceirização das etapas do processo produtivo, que dificulta a formação de uma identidade comum por meio do trabalho vinculado a uma mesma empresa, num mesmo local; e, por fim, o uso de formas de gestão que, ao privilegiar a produtividade individual, favorecem a competição entre os trabalhadores e dificultam a formação da solidariedade de classe (Ramalho, 2000).

Para compreender a ação sindical vinculada ao setor de *telemarketing*, temos que retroceder um pouco, como já fizemos no capítulo anterior, à época da reestruturação do setor de telecomunicações em São Paulo. Foi a partir desse processo que surgiram as centrais de teleatividades, assim como diversas outras empresas, mudando completamente o perfil de um setor que antes consistia praticamente apenas na Telesp. Após as privatizações, as mudanças no

perfil dos trabalhadores, nas práticas de trabalho (fundamentalmente alteradas pela fragmentação das empresas, dos tipos de atividades desenvolvidas e dos locais de trabalhos) e nas relações de trabalho (que se tornaram mais instáveis) tiveram impacto decisivo na transformação da ação sindical.

Acompanhemos mais de perto as mudanças gerais pelas quais passou o Sintetel (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo, existente desde 1942). A ação sindical do período pós-privatização esbarrou nos obstáculos da instabilidade no emprego e da precarização da relação salarial. No período anterior à privatização da Telesp, as principais reivindicações do sindicato consistiam em reajustes salariais e na concessão de gratificações por tempo de serviço. Após a privatização, o cenário de desemprego de fins da década de noventa diminuiu o âmbito das lutas sindicais, tendo sido a reivindicação por reajuste salarial em grande medida substituída pela reivindicação por mais empregos, e a reivindicação por gratificações por tempo de serviço sido substituída pela negociação de complementos salariais que incluíam a participação nos lucros e alguns benefícios sociais (como convênios com planos de saúde e universidades privadas). Ou seja, demandas relacionadas a expectativas de longo prazo foram substituídas por demandas de curto prazo (tendo o próprio emprego se transformado num bem de curto prazo) (Rombaldi, 2007).

Além disso, no período anterior à privatização, a baixíssima rotatividade no emprego e a relativa homogeneidade do cotidiano dos trabalhadores permitiam que se construíssem laços de sociabilidade duráveis - projetados também no sindicato - e um universo simbólico pautado pela valorização da identidade de profissional da Telesp. A manutenção desse universo simbólico por um longo período de tempo permitia que trabalhadores e dirigentes sindicais partilhassem de referenciais comuns, mesmo que esses últimos, ao integrar a diretoria do sindicato, se mantivessem afastados das práticas cotidianas dos trabalhadores por eles representados. Por outro

lado, no caso dos jovens sindicalistas ingressantes no Sintetel no período pós-privatização, a falta de identificação com a empresa em que trabalham resulta em que os dirigentes sindicais se definem mais como sindicalistas do que como trabalhadores do ramo de telecomunicações ou desta ou daquela empresa. A atuação defensiva do sindicato impôs um modelo de ação sindical caracterizado por maior pragmatismo e pela mudança das estratégias de reivindicação: o confronto aberto por meio da greve é substituído por negociações com as empresas (Rombaldi, 2007).

Uma das conseqüências da privatização da Telesp foi a drástica redução do número de trabalhadores representados pelo Sintetel. As demissões em massa e a transferência de boa parte das atividades da antiga Telesp para empresas subcontratadas reduziram a base de representação do Sintetel, como já mencionado acima, de 45 mil para 8 mil trabalhadores. Ao mesmo tempo, a modernização tecnológica ocorrida no setor após as privatizações resultou no surgimento de diversas empresas cujas atividades, embora pertencendo ao ramo de telecomunicações, não se assemelhavam às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores representados pelo Sintetel, que se reduziaram ao trabalho na infra-estrutura de telecomunicações e à instalação e manutenção de redes telefônicas.

Buscando superar a crise em que havia mergulhado devido à redução do número de trabalhadores nas empresas que sucederam a Telesp, o Sintetel procurou garantir, por meio de acordos coletivos com as empresas do setor, a sindicalização automática dos trabalhadores recém-contratados, que passam a pagar ao sindicato 1% de seu salário (a menos que se manifestem em contrário). Além disso, e mais importante, o Sintetel buscou alargar sua base de representação por meio da incorporação de trabalhadores das novas empresas do setor. O sindicato passou então a reclamar a representação dos trabalhadores em tecnologia da informação e teleatendimento. Além disso, o Sintetel também passou a representar os empregados das

empresas prestadoras de serviços – antes da privatização da Telesp, esses ainda não faziam parte da base de representação do Sintetel, e hoje constituem sua maior parte. Disso resultou que o Sintetel encontra-se atualmente em conflito com outros sindicatos, que reivindicam, juntamente com o Sintetel, a representação de certos grupos de trabalhadores. Esses podem pertencer a setores que, após a privatização da Telesp, passaram a ser desenvolvidos por empresas terceirizadas, como é o caso de trabalhadores que, embora desenvolvam tarefas relacionadas à infra-estrutura de telecomunicações para a Telefonica, são contratados por empresas do ramo da construção civil e têm sua representação reclamada pelo sindicato desse setor. Também pode se tratar de trabalhadores que desenvolvam atividades surgidas com a diversificação do setor de telecomunicações nos últimos anos. Dentre esses últimos estão os teleoperadores. A sua representação é disputada pelo Sintetel com o Sintratel, sindicato mais recente, surgido em 1992.

O Sintratel reclama a representação dos trabalhadores em *telemarketing* do município de São Paulo, e por isso está em permanente litígio judicial com o Sintetel. A disputa entre ambos os sindicatos pela representação dos teleoperadores teve um de seus pontos altos em 2005, quando o Sintratel apoiou a realização de uma greve dos funcionários da Atento, maior empresa de *telemarketing* do país e subsidiária do Grupo Telefonica, que também é proprietário da antiga Telesp. O Sintetel, que à época representava os trabalhadores da Atento, posicionou-se contra a greve e argumentou ser ela uma mera manobra do Sintratel para lhe retirar a representação dos funcionários da Atento. Não pretendemos aqui acompanhar, contudo, a troca de acusações entre ambos os sindicatos, mas apenas delinear brevemente algumas de suas principais características, que apontam para a constituição de dois estilos bastante diferenciados de ação sindical.

Como destacamos acima, a atuação do Sintetel tem um viés mais pragmático, o que se exprime em reivindicações de caráter mais defensivo, assim como na preferência pelas negociações às greves (embora elas não deixem de ocorrer, de acordo com as circunstâncias

específicas do caso). Além disso, a vinculação do sindicato a partidos políticos é denunciada como algo negativo, que prejudicaria os interesses dos trabalhadores, e uma perspectiva calcada mais sobre os interesses dos trabalhadores enquanto indivíduos é adotada para justificar o modo de atuação do sindicato:

Nós somos um sindicato que sempre prezou pelo diálogo, sempre: esse é o nosso lema, e vamos às últimas conseqüências dessa questão. Nós só partimos pra um confronto quando não existe mais possibilidade de diálogo. Porque o que interessa prum sindicato, no nosso ponto de vista, é que o trabalhador saia beneficiado, e não prejudicado. Então não adianta eu ter as minha posições políticas, as minha tendências políticas radicais, e que o trabalhador não saia beneficiado por isso. (...) Lutamos contra a privatização – não conseguimos o nosso êxito, vamos participar então. Porquê? O trabalhador não pode ser prejudicado nessa questão. Não importa a minha tendência política, se eu sou de esquerda, se eu sou de direita. (...) O partido nunca influi na decisão do sindicato (Almir Munhoz, presidente do Sintetel).

No caso do Sinratel, se, por um lado, as greves são um instrumento mais freqüente de confronto, por outro lado, as estratégias cooperativas não estão fora do padrão de ação do sindicato, como se nota a partir, por exemplo, da organização de cursos de qualificação profissional por meio de parcerias com empresas do setor. O padrão de atuação do sindicato não deixa, contudo, de assumir contornos diferentes daqueles observados no caso do Sintetel. A maior integração com os movimentos sociais não-sindicais é bastante representativa de uma estratégia diferenciada para a formação da solidariedade de classe, e as alianças com os movimentos negro e GLBTT (gays, lésbicas, travestis e transgêneros) se traduzem na presença, no âmbito do sindicato, de coletivos destinados à discussão de questões de raça e gênero.

Por outro lado, o momento histórico específico, além das especificidades da constituição da mão-de-obra do setor de *telemarketing*, não deixam de desfavorecer a organização classista dos teleoperadores, independente do estilo de ação sindical. Como nos relata um membro da diretoria executiva do Sinratel:

O trabalhador de *telemarketing*, ele não... ele não encara aquela atividade como uma profissão: ‘ah, eu entrei aqui nessa empresa, eu quero crescer aqui dentro, eu quero, de operador, passar pra monitor, supervisor, gerente, coordenador’, como era o caso de, uma época até, quando você entrava num banco, por exemplo, e você tinha ascensão: “vou fazer faculdade, Administração, Contabilidade, Economia Informática, porque eu quero galgar” – porque tinha oportunidade dentro da empresa. Antigamente era assim: o jovem queria o seu primeiro emprego – o que que ele procurava? Era o banco, porque o banco dava essa perspectiva. Então, hoje, o que que a gente sente, com esses garotos aí? “Ah, eu vou trabalhar na área de *telemarketing*, porque eu trabalho cinco horas – teoricamente eu tenho tempo pra estudar. Vou fazer Fisioterapia, vou fazer Enfermagem, vou para a Administração, mas eu vou trabalhar em outra - quero trabalhar no *telemarketing*”. (Ronaldo Lopes, diretor de comunicação do Sintratel).

O trabalho no setor aparece aos jovens, portanto, muitas vezes apenas como meio de sustento durante a realização de um curso de graduação em área completamente distinta, assumindo, portanto, um caráter provisório. Trabalho em tempo parcial, pequenas possibilidades de constituição de carreira no setor, instabilidade do vínculo de emprego e da identidade profissional: tudo isso nos remete ao tema da precarização do emprego. Trataremos a seguir de algumas características desse processo de precarização no setor de *telemarketing* – um processo que se verificou em praticamente todo o mundo capitalista no período posterior à crise dos anos setenta. Procuraremos depois investigar, com base nos depoimentos recolhidos e na literatura consultada, chamar a atenção para alguns aspectos subjetivos desse processo.

3.2 – A precarização do emprego

Tudo muda se se considera que a sociedade se apresenta para cada um como uma *perspectiva de futuro* e que este futuro penetra no coração de cada um como uma motivação real de suas condutas. (...) Enquanto não se houverem estudado as estruturas de futuro numa sociedade determinada estar-se-á exposto necessariamente a nada compreender do social (Jean-Paul Sartre, *Questão de Método*).

O que eu vou fazer agora? Atualização: eu atualizo e depois vou pra área, né? Agora, também, você fala assim: ‘e se por acaso surgirem outras oportunidades?’ – que surgem, mesmo em relação ao *telemarketing*... Aí é o momento que vai... vai... vai... vai determinar a situação, né: e agora? (J.F.).

As centrais de teleatividades brasileiras têm uma estrutura hierárquica bastante comprimida: há em média vinte atendentes para cada supervisor, e vinte supervisores para cada gerente (ABT/PUC-SP, 2006: 17). Segundo um de nossos entrevistados (L.), haveria na empresa que tomamos por referência cerca de um supervisor para quarenta analistas, além de um coordenador por equipe (equipes de cobrança, vendas e suporte técnico, dentre outras secundárias), e alguns poucos gerentes distribuídos aleatoriamente. As possibilidades de ascensão nas empresas são pequenas, e parece residir em parte aí a origem do fato de o trabalho nas centrais ser visto por muitos dos operadores mais como um primeiro emprego do que como o início de uma longa carreira no setor:

- Mas esses processos seletivos, quantos você fez até agora? – Três. – E nenhum deles deu certo? – Não. – Mas a empresa parece que tem... – Abre. – Abre processos [seletivos]? – Abre. – Seria mais pra *back-office* e pra supervisor, né? – Mais pra *back-office*, supervisor é raro. – É raro abrir processo seletivo? – É, é raro. Em um ano, abriram dois processos pra supervisor, o resto foi pra operador mesmo (A.).

Embora, segundo dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) relativos ao ano de 2007 (Brasil, 2008), apenas 0,91% dos trabalhadores do setor estivessem vinculados às suas empresas por contratos temporários de trabalho, o caráter provisório do emprego contribui para a constituição de uma situação bastante considerável de precariedade, elevada ainda pela divisão do salário numa parte fixa e noutra variável, dependente do nível individual de produção (no caso dos operadores “ativos”, que realizam majoritariamente tarefas de vendas e cobranças)

ou de qualidade do atendimento (no caso dos operadores “passivos”, ligados principalmente às tarefas de suporte técnico e de atendimento ao cliente). Como indicam os gráficos abaixo, o tempo de permanência no emprego, no setor de *telemarketing*, é significativamente menor do que o tempo de permanência no emprego em geral, considerados todos os setores produtivos:

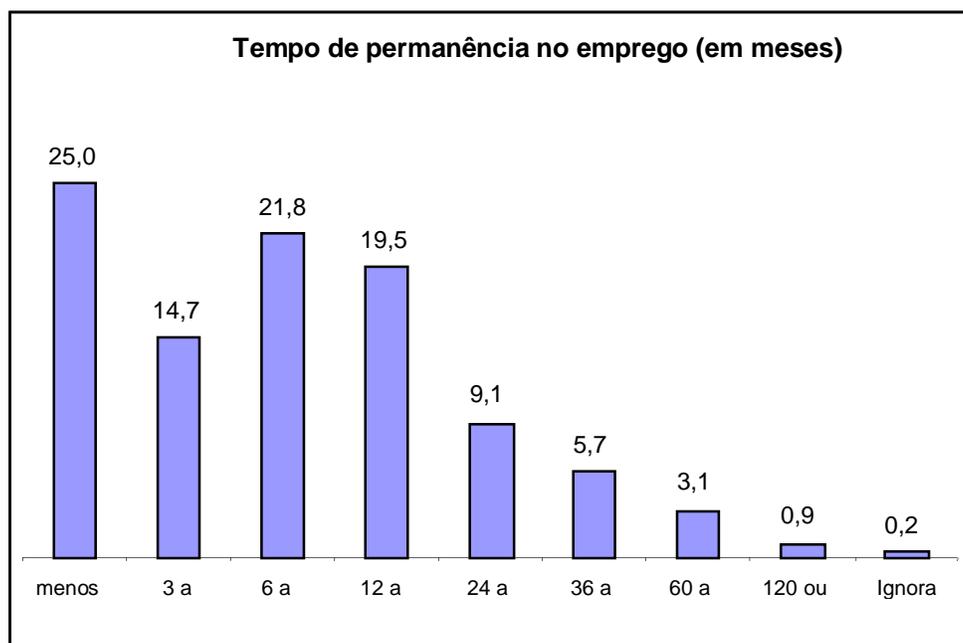


Gráfico 1. Tempo de permanência no emprego em 2007, no setor de *telemarketing*. Fonte: RAIS, 2008.

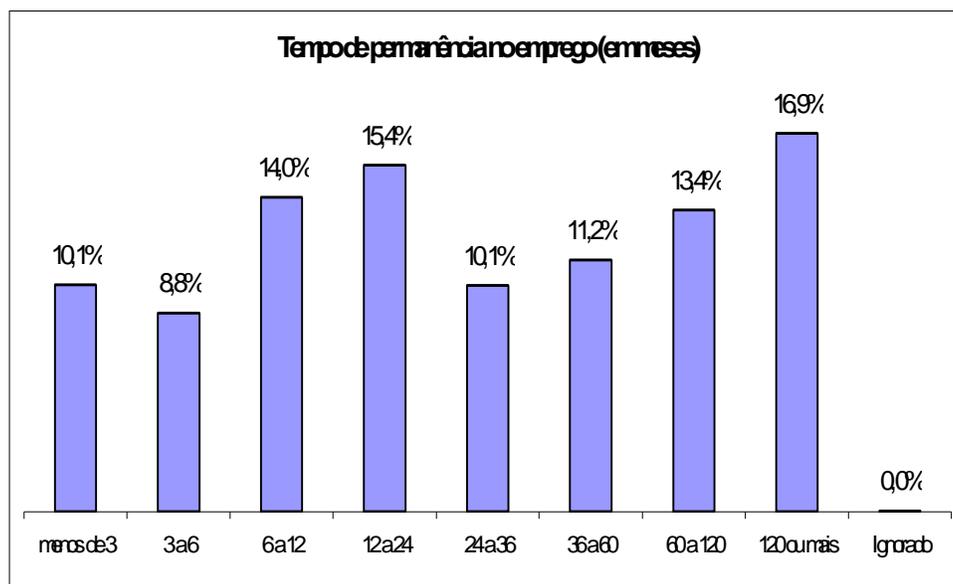


Gráfico 2. Tempo de permanência no emprego no ano de 2007, em todos os setores. Fonte: RAIS, 2008.

O modo como os operadores vivenciam as situações de precariedade é uma questão bastante relevante para que se compreendam tanto as relações entre os trabalhadores do setor, quanto as relações entre eles e as gerências. Como vimos acima, no terceiro item do primeiro capítulo, a situação de insegurança no emprego poderia, à primeira vista, parecer impeditiva à identificação entre os interesses dos trabalhadores e aqueles das empresas, sendo um possível obstáculo à formação de um consentimento operário que, por meio da internalização dos valores empresariais, servisse à construção da hegemonia capitalista. Aqui se coloca uma pergunta bastante controversa, para a qual não é possível oferecer respostas evidentes, que fossem elaboradas apenas a partir dos dados que apontam para a alta rotatividade no setor e para os baixos salários e pequenas possibilidades de ascensão nas empresas. Apresentamos a seguir algumas perspectivas que, desenvolvidas em estudos sobre os trabalhadores do setor, podem oferecer sugestões de análise úteis à nossa própria pesquisa.

Se, por um lado, a instabilidade no emprego poderia ser considerada como impeditiva à colaboração entre capital e trabalho, por outro lado poder-se-ia argumentar ser a insegurança no emprego justamente um dos vetores da construção de hegemonia, já que contribuiria para a competição entre os operadores e a progressiva individualização dos comportamentos, desfavorecendo formas explícitas de resistência por meio da disseminação do silêncio e do “cada um por si” (Venco, 2006: 10-11). A condição familiar de grande parte dos operadores, muitos dos quais são arrimos de família e mães solteiras, elevaria seu temor quanto à manutenção do emprego e contribuiria para uma maior disciplina no trabalho e também para a identificação com os valores da empresa (Braga, 2008). Além disso, a alta rotatividade do emprego no setor de

telemarketing parece também dificultar a construção de identidades profissionais estáveis, desfavorecendo possíveis estratégias de mobilização coletiva (discutimos essa questão em maior detalhe no item acerca do sindicalismo do setor).

Ter-se-ia aqui um caso de despotismo hegemônico, em que, mesmo em situações de precariedade no emprego, a mobilização da subjetividade operária é um aspecto fundamental do controle do processo de trabalho e da consecução de um desempenho satisfatório à empresa, como vimos acima a partir da contribuição de Burawoy? Ou a disciplina no trabalho nem sempre caminha par a par com a identificação com os valores empresariais, e poderíamos nos ater à análise que Braverman faz da taylorização dos atos produtivos como mecanismo eficaz de controle das gerências sobre os processos de trabalho? Os pontos de vista não são mutuamente excludentes, como pretendemos apontar acima: investigar o envolvimento dos trabalhadores com a produção não significa negar a taylorização do processo de trabalho, e sustentar essa taylorização não significa dizer que ela não possa ser complementada por um processo de construção de hegemonia, amparado no cultivo de vínculos simbólicos entre os trabalhadores e as empresas⁴⁰.

Como vimos no capítulo anterior, Burawoy, em sua periodização histórica dos diferentes *regimes fabris*, distingue entre o regime *despótico* próprio ao capitalismo do século dezenove e de inícios do século vinte, por um lado, e o regime *hegemônico* próprio ao modelo de desenvolvimento fordista, por outro. Na fase atravessada pelo capitalismo posteriormente à crise dos anos setenta, contudo, instaura-se um cenário de insegurança do emprego e vulnerabilidade dos trabalhadores. À identificação dos interesses dos trabalhadores com os das empresas, traço fundamental da construção da hegemonia no local de trabalho, soma-se a instabilidade decorrente

⁴⁰ O próprio Burawoy (1987) chama a atenção para essa complementariedade no primeiro capítulo de seu livro.

de um quadro de precarização dos vínculos contratuais e dos salários. É por isso que Burawoy (1990) julga adequado chamar de *despotismo hegemônico* o novo regime fabril:

Mais significativo para o desenvolvimento dos regimes fabris, na atualidade [Burawoy escreve na primeira metade dos anos oitenta], é a vulnerabilidade coletiva dos trabalhadores à mobilidade nacional e internacional do capital; é essa vulnerabilidade que leva a um novo despotismo construído sobre os fundamentos do regime hegemônico. Isto é, os trabalhadores enfrentam a perda de seus postos não como indivíduos, mas como uma consequência das ameaças que incidem sobre a viabilidade econômica das empresas. É isto que permite às empresas impor o regime hegemônico, apoiando-se em seus procedimentos de coordenação de interesses para comandar o consentimento ao sacrifício. As “negociações cooperativas” e os programas de melhoria das condições de trabalho são duas faces do mesmo despotismo hegemônico (Burawoy, 1990).

Tentemos agora avançar nessa questão e relacionar o fenômeno da precarização à construção de identidade dos trabalhadores. A precarização foi compreendida por Robert Castel como um amplo movimento de perda da estabilidade da condição de assalariamento que havia se institucionalizado, na Europa, por meio da construção do Estado de bem-estar social. A inovação da análise de Castel consistiu em superar a dicotomia entre inclusão e exclusão social (representada essa última pelo desemprego), introduzindo diferenciações mais precisas, aptas a abarcar os diferentes níveis em que ocorre o processo de precarização: dentre os trabalhadores atingidos pelo processo contam-se não só os informais (ilegais) e aqueles que, em virtude da flexibilização externa, passam a ser vinculados por contratos frágeis a suas empresas (trabalhadores temporários e em tempo parcial, muito comuns nas relações de terceirização entre as empresas), mas também aqueles que, não obstante estejam vinculados a suas empresas por contratos de trabalho formais e estáveis, tornam-se sujeitos a processos de flexibilização interna, que se exprimem nas regras de flexibilização dos salários e das jornadas, assim como na

diminuição das chances de ascensão funcional, já que o mercado interno das empresas teria passado a se definir cada vez menos por regras institucionalizadas e estáveis, mas se tornaria dependente de avaliações cada vez mais individualizadas e dependentes das flutuações de demanda.

Trata-se, em linhas gerais, de um amplo movimento de declínio de direitos trabalhistas e das promessas de integração social que haviam se disseminado ao longo da construção dos Estados de bem-estar (e de seus simulacros periféricos). O papel do Estado nesse processo foi o de institucionalizá-lo por meio das constantes alterações da legislação trabalhista e da suspensão das políticas de regulação do mercado de trabalho (como a indexação salarial e o fomento de programas especificamente destinados ao aumento do nível de emprego). Ter-se-ia passado, assim, de uma era de relativa segurança fornecida pela condição salarial para uma era de insegurança, em que não só reaparece com força a categoria de “trabalhadores sem trabalho”, mas em que o trabalho deixa de exercer o papel que havia conquistado, no século XX, aos vínculos mais tradicionais de família e comunidade de origem (Castel, 2005: 495-496). O desemprego recorrente, isto é, a intermitência entre distintos postos de trabalho, a desestabilização dos até então “estáveis”, e a formação de um grande contingente de “supranumerários” (os “inúteis para o mundo”) seriam os principais elementos do fenômeno da precarização, cuja centralidade faz Castel lhe atribuir o título de “nova questão social”.

Conforme mencionamos em algumas passagens do primeiro capítulo, a precarização do emprego é um fenômeno que acompanhou de perto os processos de reestruturação produtiva e de financeirização da economia que se seguiram à crise iniciada em fins dos anos sessenta. A necessidade de aceleração dos ciclos de rotação do capital como condição necessária à saída da crise impôs a suspensão de tradicionais barreiras à sua circulação, desencadeando não só amplos

processos de abertura econômica nas relações internacionais (permitindo o fluxo livre de capitais, produtivos ou não), mas também processos de profunda flexibilização dos direitos trabalhistas em diversos países (permitindo a concretização eficaz da flexibilização da estrutura produtiva).

Como também vimos acima, o capital financeiro, embora tenha origem na extração de mais-valia (isto é, no trabalho), dispensa o retorno ao setor produtivo para manter o processo de sua valorização, e o faz por meio de operações estritamente financeiras, como os empréstimos realizados a altas taxas de juros, a aquisição e o repasse de títulos da dívida pública e ações de empresas públicas e privadas (Chesnais, 1996). Toma a forma, portanto, de “(...) valor que valoriza a si mesmo, dinheiro que gera filhos e não traz mais, sob essa forma, nenhuma marca de nascença [isto é, de sua origem na produção]” (Marx, 1983, vol III). A relativa facilidade pela qual essas operações são feitas, num contexto mundial de desregulamentação financeira e de supressão das barreiras à circulação internacional de capital e ao seu investimento em bolsas de valores e títulos públicos, dota os grupos financeiros (isto é, os bancos e os investidores de ações) de crescente poder frente aos demais setores, que dos primeiros dependem para conseguir financiamento para suas atividades produtivas. As políticas econômicas levadas a cabo pelos Estados, ao se voltarem para a manutenção da estabilidade do câmbio (evitando imprevistos na conversão das moedas) e para o pagamento da dívida externa e interna (proporcionando alta remuneração para os títulos públicos), garantem as condições básicas de valorização do capital financeiro, ao mesmo tempo em que criam dificuldades ao capital produtivo, tanto por dificultarem as exportações, quanto por elevarem as taxas de juros cobradas junto aos financiamentos⁴¹.

⁴¹ Os sucessivos déficits na balança comercial favorecidos por essas políticas só podem ser sanados de maneira muito precária pelo capital de curto prazo “volátil” cujo ingresso foi favorecido pela desregulamentação financeira. A insuficiência desse tipo de compensação resultou na mudança dos rumos da política econômica a partir do segundo

No Brasil, a instabilidade que desse quadro decorre para as atividades produtivas se faz sentir tanto nas sucessivas altas e baixas dos níveis de emprego quanto no amplo processo de desregulamentação dos direitos trabalhistas que teve início nos anos noventa. A reestruturação, forma encontrada pelo setor produtivo para fazer frente às constantes oscilações de demanda, se exprime tanto na flexibilização das etapas dos processos de trabalho, quanto por meio da flexibilização das relações trabalhistas. Constantes oscilações na quantidade e no teor das mercadorias produzidas requerem uma mão-de-obra flexível, que possa ser contratada ou dispensada ao sabor das possibilidades de produção de uma burguesia industrial nacional que, não obstante tenha interesse no modelo neoliberal de desenvolvimento, tem se revelado cada vez menos capaz de fazer frente à fração da classe burguesa que se tornou hegemônica: a burguesia financeira (Boito Jr., 2007: 63). Os custos da adesão da burguesia industrial nacional ao modelo conseguem, contudo, ser suavizados pela flexibilização das condições de contratação da mão-de-obra, sendo transferidos para as classes sociais mais fragilizadas⁴².

As raízes do processo de precarização estão, portanto, na reorganização da produção e da circulação de capital ocorrida nas últimas décadas do século XX e que desde então tem se

governo de Fernando Henrique Cardoso: a desvalorização do real e a manutenção do superávit na balança comercial foram os objetivos do novo rumo tomado pelo planejamento econômico a partir de 1999.

⁴² As altas taxas de lucro do sistema financeiro, composto pelos bancos e pelos fundos de pensões e de investimentos, quando comparadas com as taxas bem menores alcançadas pelos setores produtivos, são reveladores de um modelo de neoliberal de desenvolvimento que, segundo Boito Jr. (2007), teria se tornado possível pela articulação de frações de classe da burguesia em torno de um “bloco de poder” (conceito emprestado de Poulantzas) composto pela burguesia financeira, nacional e internacional, pelo médio capital nacional, pela burguesia de Estado e pela burguesia industrial, tanto nacional quanto internacional. O autor considera que a burguesia financeira é a fração de classe hegemônica no bloco de poder, porque é ela a única classe a que interessam integralmente todas as principais políticas que foram e vêm sendo concretizadas pelos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula: a abertura comercial, a desregulamentação financeira, a privatização e o desmonte do direito do trabalho. Quanto às demais classes, seria apenas a última das políticas mencionadas que satisfaria aos interesses de todas, indistintamente, já que a abertura comercial e a desregulamentação financeira foram conduzidas a contragosto de grandes parcelas da burguesia industrial nacional. As privatizações, por sua vez, apenas atenderam aos interesses dos grandes grupos industriais e financeiros, nacionais e estrangeiros, já que, pelas regras instituídas nos leilões, a média burguesia ficou excluída desses processos. Além disso, é necessário realçar, ainda seguindo o argumento do autor, que, embora a burguesia financeira tenha mantido sua hegemonia, houve uma descontinuidade importante efetivada

disseminado mundo capitalista afora. O modo como o processo tem atingido a classe trabalhadora é, contudo, variável. Como discutimos no primeiro capítulo, as relações entre empresas e trabalhadores do setor automobilístico do ABC paulista teriam caminhado, nos últimos vinte anos, no sentido de uma integração cada vez maior, com o crescimento da identificação entre os interesses dos trabalhadores e aqueles das empresas. Se, nos anos oitenta, a implementação de práticas toyotistas no Brasil tinha sido, além de bastante limitada, incapaz de garantir o envolvimento do operariado na busca por aumento de produtividade, as iniciativas de reestruturação dos anos noventa teriam sido mais hábeis em garantir a participação ativa dos trabalhadores nos processos produtivos.

Esse processo integrador teria ocorrido não só no âmbito da produção, com sinais claros de envolvimento operário e relativa superação da divisão entre a concepção e a execução de tarefas (embora esse não seja o caso do nosso objeto de pesquisa), mas também ao nível da ação sindical, em que o conflito aberto, bastante marcado pelas greves, teria cedido lugar a formas de negociação de traço cooperativo, das quais o exemplo mais nítido seria a institucionalização, desde fins dos anos oitenta, das câmaras setoriais, mecanismos de negociação com presença de representantes do Estado, dos trabalhadores e do patronato. Além disso, a pauta de reivindicações teria mudado sensivelmente dos tempos de ascensão do “novo sindicalismo” até hoje, com o progressivo desaparecimento de questões amplas, pertinentes ao processo de democratização da sociedade brasileira, e a tendência à adaptação ao modelo vigente de organização e relações de trabalho.

Vimos acima como a formação da hegemonia fordista exigiu a elevação dos salários e a concessão de benefícios sociais diversos por meio de uma legislação trabalhista que reconhecia o

pelo governo Lula: a burguesia industrial nacional e o agronegócio teriam alargado sua participação no bloco de

papel dos sindicatos e regulava a proteção social do trabalho. Vimos também que, na implementação das práticas toyotistas nas indústrias japonesas, o “engajamento estimulado” dos trabalhadores teria sido conseguido através de quatro pilares fundamentais das relações de trabalho: o emprego vitalício, o salário por antigüidade, o sindicalismo cooperativo (“de empresa”) e a existência de mercados internos de trabalho nas empresas, de forma a garantir a identificação dos interesses do trabalhador com os interesses corporativos (Coriat, 1994: 84). No caso do *telemarketing*, a identificação com a racionalidade empresarial parece caminhar lado a lado com o entusiasmo pelo crescimento do setor em meio mesmo ao processo de terceirização e de reestruturação produtiva, e dispensa vários dos elementos clássicos da formação de hegemonia. A construção do consentimento inclui a incorporação, pelos trabalhadores, dos argumentos favoráveis à redução dos custos salariais por meio da terceirização:

(...) O coordenador da época, que fez a entrevista comigo, ele falou assim: “olha, o *telemarketing*, hoje ele ocupa um por cento do PIB nacional”, então já não é uma profissão iniciante, né, uma coisa que: “será que vai dar certo? Logo acaba...”. Porque tem profissões que... que ela inicia, tem um ciclo e acaba terminando, né? E com o telemarketing não, ao contrário, dentro dessas, tipo, quatro décadas, ele só tem crescido, né, não tem parado, e a tendência é crescer ainda mais, tudo isso em função inclusive da terceirização, pra baixar o custo da empresa, [porque] pra empresa também o custo trabalhista é muito grande, né [ênfatisa]? Então, pra ele, passando pra outro, quer dizer, pode até ter um valor alto que ele paga pra empresa, mas a empresa [terceirizada] acaba se estruturando e consegue fornecer o serviço pra eles, né, satisfatoriamente. Então é interessante, né? (J.F.).

Mesmo quando o setor não dá mostras tão grandes de crescimento, a identificação com a racionalidade empresarial permanece, e o destino individual é atrelado a um destino empresarial que é, ele próprio, vulnerável à mobilidade de capitais. Num contexto de ameaça de perda do emprego em virtude da capacidade de “deslocalização” das empresas, a ameaça de demissão é substituída por uma ameaça que, embora não menos concreta, aparece aos trabalhadores como

poder (Boito Jr., 2007: 61; 64) – o que ficou claro principalmente a partir do segundo mandato, iniciado em 2007.

mais difusa e fora de controle: a inexistência de barreiras à circulação mundial de capital (Chesnais, 1996: 299).

O regime fabril de “despotismo hegemônico”, acima caracterizado por Burawoy, parece ser aquele que melhor reflete a formação de consentimento num cenário de extrema fragilização dos empregos: “O medo de ser despedido é substituído pelo medo da fuga dos capitais, do fechamento da fábrica, da transferência das operações e do desinvestimento na planta industrial” (Burawoy: 1990). Os mecanismos de formação do consentimento em torno de objetivos comuns passam então a ser mobilizados no sentido da execução de estratégias que garantam a sobrevivência das empresas em tempos de circulação desenfreada do capital, e, quanto à ameaça de perda do emprego, não seriam mais os supervisores nem os gerentes aqueles que aparecem como seus impositores, e sim o movimento de constante fuga de capitais, que passa a ser naturalizado não só pelo discurso empresarial e oficial, mas até mesmo pelo discurso sindical. A viabilidade econômica dos negócios justifica até mesmo a própria demissão:

Aí eles resolveram passar essa célula pro Nordeste – não sei a cidade bem ao certo... Aí eles dispensaram parte dos funcionários, né? Aí acabou eu saindo também – tipo corte, né? Corte não tem... você pode ser bom, pode ser ruim: quando é corte, é número, né [ri]? Vai tantas pessoas e tem que ir, né? E eu acabei indo, né? (J.F.)⁴³.

Como bem lembra Boito Jr. (2007: 65), esse movimento de aparente convergência entre capital e trabalho atingiu o âmbito do Estado por meio de sucessivas colaborações entre a CUT (Central Única dos Trabalhadores) e a Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo),

⁴³ No caso específico do setor de *telemarketing*, contudo, a expansão do número de vagas e a relativa facilidade de ingressar nas empresas servem como contrapeso à instabilidade dos empregos. Assim, se o tempo médio de permanência nas empresas é pequeno, por outro lado, a alta rotatividade do não parece significar que os trabalhadores se direcionem para outros setores: “eu costumo dizer que o telemarketing é assim: é aquela... vamos supor um mafioso italiano que te faz um favor, e que sempre cobra esse favor – então, você entrou uma vez, vai ter sempre gente te chamando pra trabalhar. Quem é desse ramo, nunca fica desempregado” (Ro.)

em que ambos os órgãos preparavam conjuntamente propostas de políticas econômicas especificamente voltadas para uma retomada de um crescimento que, aos olhos tanto dos industriais quanto dos grupos de sindicalistas presentes à negociação, poderia fazer frente ao aumento do desemprego. A parcela da classe trabalhadora que estava aliada à burguesia industrial nesse momento correspondia principalmente aos operários do setor automotivo do ABC paulista, uma fração também atingida pelo processo de precarização que tem assolado o país nos últimos anos, mesmo que aí os mecanismos integrativos tenham se constituído de maneira notável, por meio da elevação dos salários, da conjunção da empresa com escolas técnicas, dentre outros fatores. Antes de retomarmos a consideração desse fenômeno à luz do nosso objeto de pesquisa, tentemos situar brevemente a precarização do emprego no tipo de desenvolvimento ocorrido nas últimas décadas no Brasil.

Desde a ditadura de Vargas o Estado havia desempenhado o papel de orquestrador do desenvolvimento capitalista no Brasil. Esse papel se estabilizou ao longo de diversas décadas, fosse no período de implementação da indústria de bens de produção (com a fundação da Companhia Siderúrgica Nacional em 1942), fosse na expansão da indústria de bens de consumo duráveis como parte da política de substituição de importações mantida pelo Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek, fosse mesmo no âmbito do tipo de desenvolvimentismo promovido pelo regime civil-militar, que abdicou do projeto de um desenvolvimento nacional autônomo e consolidou a posição do Brasil como um país de capitalismo dependente. Ao longo de todas essas décadas, isto é, do período que vai dos anos setenta até os anos oitenta, o Estado brasileiro se tornou responsável pela definição e coordenação de diretivas econômicas setoriais, pela regulação do comércio exterior, pelo investimento direto por meio das empresas públicas, pela regulação da concorrência, pela promoção do desenvolvimento tecnológico e pela indexação dos salários.

Esse modelo não ficou imune, contudo à grande crise internacional iniciada em fins dos anos sessenta e eclodida em meados dos anos setenta: já a partir de fins da ditadura, a prioridade absoluta dada à questão da dívida externa na formulação das políticas econômicas foi um dos sinais mais claros do abandono do projeto desenvolvimentista. A recessão provocada dos anos oitenta apareceu ao Estado brasileiro como um mecanismo eficaz de ajuste do balanço de pagamentos, e o período que se inicia com o governo Collor foi marcado enfim pelo retorno dos liberais que, por sessenta anos, haviam feito oposição à hegemonia do modelo desenvolvimentista.

Na visão dos propagadores do modelo liberal de crescimento econômico, o desenvolvimentismo teria sido o grande responsável pela perda de dinamismo das economias latino-americanas. Argumentava-se, em fins dos anos oitenta, que a superproteção à indústria nacional, calcada numa proteção tarifária e numa regulação estatal supostamente excessivas, assim como na presença direta do Estado por meio de suas empresas, teria desestimulado o aumento de produtividade. Caberia por isso adotar um novo modelo, que instituísse a concorrência como motor principal do desenvolvimento econômico, e que rompesse com o padrão de atuação do Estado que havia se consolidado desde os anos trinta (Carneiro, 2002: 309-310).

A instituição e o aprofundamento desse novo modelo se fez acompanhar de mudanças bastante consideráveis nos índices de pobreza e de mobilidade social. Para que possamos entender essas alterações, recuemos um pouco no tempo e examinemos mais de perto algumas das características do “milagre econômico brasileiro”: de fins dos anos 60 até inícios dos anos 80, o desenvolvimento capitalista ocorrido sob a ditadura civil-militar promoveu o crescimento das desigualdades sócio-econômicas por meio da concentração de renda e de uma política autoritária de “arrocho salarial” (para cuja efetivação a repressão sindical foi um instrumento eficaz). Os

salários sofreram forte compressão (amparada na idéia, expressa pelo ministro da Fazenda Delfim Netto, de que seria preciso fazer o crescer “bolo” antes de dividi-lo) e não puderam garantir aos trabalhadores urbanos o acesso a boa parte dos bens de consumo duráveis a cuja produção se voltava o processo de renovação industrial. Mesmo assim, o salto da quantidade relativa de ocupações formais, de 19,6% em 1960 para 45,4% em 1980, representou um movimento de urbanização e de capitalização das relações sociais até então inédito no país, assim como esteve vinculado ao aumento dos níveis de escolaridade das famílias dos trabalhadores urbanos, ao acesso a bens de consumo duráveis de valor reduzido, e à garantia de direitos sociais e trabalhistas, embora não ainda de direitos civis, que apenas viriam à luz, ainda que apenas formalmente, na Constituição de 1988. Nesse processo, em que teve peso decisivo o êxodo rural e o emprego da população migrante nas indústrias que se desenvolviam nas cidades, verificou-se uma considerável mobilidade social ascendente, não apenas no que diz respeito à classe média, que ascendia por meio da educação superior, mas também no que diz respeito às parcelas da população que até então participavam do desenvolvimento capitalista de maneira “informal”, e que se beneficiaram do processo de expansão do assalariamento formal (Campos et alii, 2004: 35-36).

Esse movimento sofre um revés notório a partir da década de 1980. O assalariamento formal, no período de 1980 a 2000, sofreu uma retração: se, em 1980, 45,4% do total de ocupações eram reguladas por carteira de trabalho assinada, em 2000 esse percentual caiu para 42,7%. Além disso, no mesmo período, isto é, entre 1980 e 2000, o desemprego cresceu a uma taxa média de 13% ao ano, enquanto o emprego informal aumentou à proporção de 2,4% ao ano, tendo sido a região Sudeste a mais afetada pela informalização do emprego: 16% da população ocupada passou para a informalidade no período considerado (Campos et alii, 2004: 38; 50). Essa retração da ocupação formal e o aumento do desemprego vão no sentido contrário do que foi

observado em relação às décadas anteriores. No que diz respeito à pobreza, se, entre 1960 e 1980, o número das pessoas que viviam com menos de um salário mínimo decresceu em 52,3% (apesar do aumento da concentração de renda no período), entre 1980 e 2000 verificou-se um aumento desse índice de pobreza em 3,7% (idem, ibidem: 44).

Tentamos no primeiro capítulo vincular a precarização do emprego ao processo de reestruturação produtiva, caracterizando-a como um de seus aspectos centrais. Não se pode, portanto, explicá-la como um mecanismo residual do desenvolvimento capitalista no Brasil. Muito menos se poderia interpretá-la como um fenômeno sujeito ao desaparecimento, em virtude de um possível espraiamento do modelo de assalariamento formal e estável – um modelo que entrou em crise nos últimos anos. De maneira similar à que Francisco de Oliveira, na *Crítica à Razão Dualista*, interpretou a informalidade do emprego no Brasil como um fenômeno necessariamente complementar à industrialização brasileira e, portanto, vinculado à institucionalização do modelo de assalariamento formal no Brasil, a precarização do emprego vem sendo interpretada, nos últimos anos, como um processo fundado na maneira pela qual a produção capitalista se reorganizou após a crise dos anos setenta – um processo que consistiria tanto na informalização de parte considerável dos empregos, quanto na instabilização dos próprios vínculos formais de assalariamento: “ao invés da ilusão da irradiação do progresso do setor ‘moderno’ para o setor ‘arcaico’, agora se verifica o oposto. As relações de trabalho precárias, não-assalariadas, de dependência pessoal, são reinventadas. O setor moderno torna-se permeado de arcaísmo por todos os lados” (Campos et alii, 2004: 56-57).

As manifestações objetivas mais palpáveis da precarização são tanto a institucionalização da instabilidade no emprego, por meio das crescentes alterações nas legislações trabalhista e previdenciária, quanto a retração das práticas estatais de regulação do mercado de trabalho, com o declínio das políticas de fomento do emprego e de indexação dos salários – juntando-se a essas

características gerais, no caso específico do Brasil, a informalidade e a fraude generalizada à legislação trabalhista (Thébaud-Mony e Druck, 2007: 31; 43). Importa chamar à atenção aqui, antes de tudo, que a precarização do emprego não se reduz à disseminação dos contratos de trabalho ditos “precários”⁴⁴, consistindo antes num amplo processo que não que inclui também a informalização do emprego (por meio do assalariamento sem carteira assinada), a rotatividade ocupacional num cenário marcado por oscilações frequentes da taxa de desemprego, e a flexibilização do salário, com sua decomposição em uma parte fixa e em uma parte móvel, dependente de avaliações relativas à produtividade e à qualidade do trabalho do empregado (Castel, 2005: 526-530). Esse tipo de relação salarial é bastante frequente, senão totalmente predominante, no setor de *telemarketing*. Como tentamos apontar mais acima, essa característica, aliada ao baixo nível dos salários, à alta rotatividade dos trabalhadores em seus empregos e às poucas possibilidades de ascensão interna nas empresas (dado a compressão dos níveis hierárquicos), sujeita de forma notável os trabalhadores do setor ao processo de precarização, mesmo que ela seja naturalizada em meio à formação de consentimento:

Agora, eu tô pretendendo, já tô até fazendo um curso, já, paralelo, pra ir pra minha área mesmo, né? Pra área de advocacia, tal, tirar a carteirinha da Ordem, que aí vai ficar melhor, entendeu? (...) O que eu vou fazer agora? Atualização: eu atualizo e depois vou pra área, né? Agora, também [se] você fala assim: ‘e se por acaso surgirem outras oportunidades?’, que surgem mesmo em relação ao *telemarketing*... Aí é o momento que vai, vai, vai... vai determinar a situação, né? E agora? Eu participo, participei, de concurso pra supervisão, né, pra outros setores também - que não é só supervisão que tem, tem outros setores que são bons também. Se eu me adaptar, se for um salário satisfatório que der pra me desenvolver, eu fico por aqui mesmo, né? Agora, se não for também, aííí, tem que correr atrás de outra situação, principalmente sendo formado, né? Entendeu? Então, é uma coisa que, que é provisório, mas que eu tô conseguindo (...) (J.F.).

⁴⁴ Nos anos noventa surgiram diversas figuras jurídicas adequadas à nova regulamentação das relações trabalhistas: o contrato de trabalho por tempo determinado (1998), contrato de trabalho em tempo parcial (1998), o novo contrato de aprendizagem (2000) e a possibilidade de contratação de cooperativas de trabalho cuja relação com as empresas compradoras de seus produtos ou serviços é uma relação regida por contratos comerciais submetidos a normas do direito comercial, e não por contratos regidos pelo direito do trabalho. Por outro lado, outros instrumentos jurídicos já existentes tiveram seu uso disseminado ou reformulado: a lei que rege o contrato de estágio, de 1977, foi reformulada em 1999, e o trabalho temporário, já regulamentado por lei de 1974, teve seu uso facilitado por uma portaria de 1996 (Thébaud-Mony e Druck, 2007: 41).

Vejam agora mais de perto o que significa essa crise, do ponto de vista de suas manifestações subjetivas. Duas grandes linhas de raciocínio se desenvolveram nos últimos anos como resposta aos desafios interpretativos que esse processo impôs. Numa perspectiva otimista, autores como Demazière e Dubar (2006) sublinham o caráter positivo das mudanças em curso no mundo do trabalho desde fins dos anos setenta: a globalização, a flexibilização das relações trabalhistas e o surgimento das empresas em rede teriam permitido a valorização da mobilidade profissional e um contínuo acúmulo de experiências e qualificações. Uma “identidade em rede”, capaz de garantir aos indivíduos boa dose de liberdade nas suas relações - não apenas nas relações econômicas, mas também naquelas situadas no âmbito da vida particular – teria emergido de um processo histórico ao longo do qual a flexibilidade teria conseguido atingir todas as esferas sociais (Demazière e Dubar, 2006: 186-187). Essa perspectiva é partilhada, ou talvez mesmo tenha sido inspirada por Manuel Castells, para quem as dificuldades, na nova fase do capitalismo, de formação de identidade coletiva por meio do trabalho, embora tenham gerado uma individualização de caráter negativo, seriam apenas um momento rumo ao desenvolvimento de novas identidades coletivas por meio das “redes”. O advento da “era da informação” seria capaz de libertar os homens das bases materiais de sua existência e construir uma organização social em que a cultura estaria finalmente liberta da natureza, mesmo que a transição para esse futuro promissor demande drásticas reorganizações do presente (Castells, 2001: 503-505).

Por outro lado, autores como Richard Sennet e Robert Castel enfatizam que as mudanças nas práticas de trabalho, as incertezas sobre o futuro, assim como a angústia gerada pela situação de instabilidade do emprego atuam como obstáculos tanto a uma vivência positiva da mobilidade profissional quanto à adoção de estratégias criativas pelos trabalhadores para superar as

dificuldades que se impõem em suas trajetórias. A crise das identidades profissionais teria um efeito fundamentalmente desagregador sobre as experiências individuais, ocasionado a vulnerabilidade e a insegurança.

Sennet argumenta que a flexibilidade das tarefas, a valorização do risco e da capacidade de “se reinventar” a toda hora, a ênfase nos curtos prazos dos projetos de trabalho e outros elementos que, a partir da organização do trabalho nas grandes corporações norte-americanas, têm se disseminado mundo afora e se institucionalizado em empresas de diversos tamanhos e setores, conduziriam à perda, pelos indivíduos, da capacidade de elaborar planos de longo prazo e de integrar a diversidade de experiências vivenciadas em uma identidade com sentido coerente. Fazendo de certo modo uma atualização da tese de Weber, Sennet argumenta que a ascensão de uma nova ética do capitalismo, baseada mais no sucesso e na gratificação imediata do que no esforço continuado e no adiamento do prazer, estaria produzindo efeitos deletérios sobre as relações no trabalho e também fora dele (Sennet, 2006: 32-33; 68-69).

A precarização, pelo menos em princípio, facilitaria o aumento da exploração e a subordinação dos trabalhadores à organização do trabalho, devido ao estado de permanente vulnerabilidade que se seguiria à perda de uma condição estável de assalariamento. A perda do vínculo identitário estável proporcionado por uma experiência de classe comum tornaria os trabalhadores menos propensos a se organizarem politicamente e, como lembra Robert Castel, a insegurança advinda da precarização dos empregos afetaria com mais força aqueles que iniciam suas carreiras no cenário contemporâneo, isto é, principalmente os jovens. Por outro lado, no outro extremo da pirâmide social, se encontrariam aqueles que, em virtude da estabilidade de sua posição de classe, são capazes de associar individualismo e independência, fomentando um movimento notável de aprofundamento do narcisismo na cultura contemporânea. Àqueles que se situam no pólo oposto, contudo, pegos de surpresa no movimento de desmanche de direitos e de

proteções sociais, o trabalho contemporâneo seria um empreendimento arriscado, e o individualismo assumiria um significado essencialmente negativo, já que o tipo de integração conseguido por meio do mercado de trabalho se reduziria à constituição de: “trajetórias estremecidas, feitas de buscas inquietas para se virar no dia-a-dia (...) Não deixam de ser aventuras de alto risco de indivíduos que, antes de tudo, se tornaram tais por abstração” (Castel, 2005: 603-605).

A maciça presença de jovens no setor é reveladora de alguns dos aspectos mais decisivos do trabalho nas centrais de teleatividades. Marialice Foracchi, ao analisar o trabalho e as expectativas do jovem estudante, já havia chamado a atenção para o fato de que o caráter provisório do emprego, assim como a insegurança quanto à sua manutenção, sujeitam os jovens de maneira especial a uma exploração intensa de seu trabalho: não tendo a intenção de permanecer por muito tempo no emprego, os jovens não se importariam muito em se submeter a condições duras de trabalho, já que elas seriam provisórias – por outro lado, sendo sua força de trabalho geralmente pouco qualificada e abundante, não estariam em condições de concorrer com trabalhadores mais experientes, portadores de mão-de-obra mais qualificada, e daí sua decorreria sua maior vulnerabilidade (Foracchi, 1965: 106; 132-142).

Além disso, e mais importante ainda, a necessidade de conjugar o curso universitário com um emprego garantidor do sustento, seja ele ligado ou não à sua área de estudos, faria muitos jovens se distanciarem de suas aspirações iniciais, concedendo cada vez mais importância às possibilidades de independência financeira proporcionadas pelo emprego, em detrimento da atividade concreta a ser realizada (idem, *ibidem*: 141; 157). A vinculação das trajetórias dos jovens às condições gerais de reprodução da sociedade teria por efeito o progressivo distanciamento de seus planos originais. Como afirma Foracchi, “o projeto do estudante, nessas

circunstâncias, não se objetiva através de sua atividade, mas se desfaz na seqüência: trabalho, estudo, carreira, que o esfacela como *pessoa*” (idem, ibidem:142).

No cenário contemporâneo, o processo analisado pela autora nos anos sessenta adquire alguns contornos específicos, ligados à precarização dos vínculos profissionais e à diminuição das chances de se construir uma carreira. Uma operadora nos contou ter recorrido inicialmente ao setor de *telemarketing* apenas como meio de sustento, enquanto desenvolvesse, paralelamente ao emprego, aquele que seria seu projeto de trabalho de mais longo prazo – uma carreira na área médica: “eu tenho o objetivo de fazer a faculdade de Fisioterapia, me especializar na área, no segmento de Ortopedia infantil. (...) Depois que eu fizer as especializações, aí, sim, aí eu abandono a área de tele e vou seguir a área de Fisioterapia, que é o meu objetivo principal”. Como já mencionamos acima, esse não seria um caso isolado, e o trabalho no setor seria visto mais como um primeiro emprego, ou como uma ocupação provisória. A mesma operadora é quem nos diz: “olha, assim, eu vou colocar até um adendo: cem por cento das pessoas que estão dentro do atendimento hoje têm, assim, essa profissão como uma forma de se manter” (F.). Três meses depois, contudo, quando a entrevistamos novamente, seus planos de carreira haviam sofrido uma radical alteração, e o curso de graduação e uma possível carreira em Fisioterapia haviam sido trocados por um curso técnico de menor duração, ligado à própria área de *telemarketing*: “é aquela: posso estudar e crescer dentro da área que eu já estou hoje, não me aventurar numa outra que é totalmente escura pra mim. (...) Hoje eu me inclino muito a fazer gestão, gestão em *call center*, pra trabalhar nessa área” (F.).

Os planos de longo prazo são trocados por outros que permitam uma constante adequação às condições do momento – no caso de que tratamos, a carreira em Fisioterapia é trocada por um curso forneça uma formação mais versátil, e que permita à operadora trabalhar por conta própria e não depender de um emprego regular:

Eu não quero me formar mais uma fisioterapeuta, que vai trabalhar no centro de reabilitação. (...) A gestão administrativa, no geral, ela serve pra uma série de coisas: eu posso trabalhar com *call center*, eu posso simplesmente fazer gestão no negócio do meu pai, trabalhar administrativamente no negócio do meu pai, futuramente, abrir um negócio pra mim... Então eu penso numa área que vai me trazer um nível dentro do que eu trabalho hoje, mas que me traga um crescimento pessoal que se eu disser um dia ‘o *call center* eu não quero mais, eu quero uma coisa pra mim’, ou ‘vou trabalhar no negócio do meu pai’, eu posso, eu tenho capacidade pra isso (F.).

As teses de Sennet e Castel também ecoam no seguinte relato, pronunciado em tom de imenso desânimo por uma operadora a quem havíamos perguntado quais eram seus planos de trabalho: “cara, então... depois de vinte e seis anos, né, a gente pára de fazer planos: a gente faz certos planos e a vida dá uma reviravolta” (V.). O pessimismo da última frase parece dizer bastante das perspectivas que os trabalhadores podem alimentar no cenário contemporâneo de precarização do emprego.

Mas, se prestarmos atenção, é praticamente o mesmo depoimento de J.F., que transcrevemos mais acima, e que utilizamos como epígrafe deste item. Se o operador em questão, contudo, emprestava a seu depoimento um sentido essencialmente otimista, assumindo a responsabilidade de se colocar em estado de permanente prontidão para fazer frente às oscilações e exigências do mercado de trabalho, por outro lado, encontramos na frase da operadora, que transcrevemos acima, um traço de nítida resignação. Em ambos os casos, as flutuações do mercado de trabalho se impõem como forças inevitáveis. Mas as maneiras de se adaptar a elas, como percebemos pelas duas declarações que comentamos aqui, podem assumir feições diametralmente opostas. De uma maneira geral, as manifestações de nossos(as) entrevistados(as), tanto em relação à organização do trabalho, quanto em relação a seus planos de carreira, se polarizaram em torno de atitudes bastante díspares, que se deixam exemplificar por essas duas declarações: de um lado, a resignação pessimista, de outro lado, a aceitação laudatória, às vezes

até eufórica. Lados de uma mesma moeda? Talvez consigamos indicar no próximo item algumas possibilidades de interpretação para esse fenômeno.

Resumindo o percurso feito até aqui: investigamos, no capítulo precedente, a formação de consentimento no trabalho e, portanto, também a formação de uma identificação entre trabalhadores e empresa. Passamos, depois, a investigar alguns aspectos contraditórios desse processo integrativo, e chamamos a atenção, no presente capítulo, para as formas de organização de classe, descrevendo um pouco da ação sindical no setor. Também vimos, no item presente, que se, por um lado, podem se apresentar traços da formação de consentimento no cenário contemporâneo de precarização do emprego, por outro lado, essa formação de consentimento não exclui a presença de elementos de declarada vulnerabilidade, mesmo que essa vulnerabilidade seja naturalizada. Pretendemos a seguir destacar algumas outras formas de identidade coletiva que apontam para possíveis fissuras do processo de formação de consentimento.

3.3 – Trabalho e sofrimento

Então, quando você tá no *call center*, você esquece do mundo. O mundo real que a gente tem ali é o *call center*. O mundo real mesmo, que é a sua vida, a sua família: [são] duas coisas. É estranho, mas é isso que a gente é (Ro.).

Como relatamos na introdução, retomamos o trabalho de campo três meses após a realização das primeiras entrevistas com os(as) operadores(as) da empresa. Nossa primeira entrevistada, que havia afirmado não querer deixar o trabalho no setor (“eu não gosto de coisa parada, sou uma pessoa agitada, tenho que acompanhar meu ritmo”), nos confrontou na segunda entrevista com uma postura bastante modificada em relação ao trabalho na central: “Cada dia o

clima lá fica mais pesado, sabe? Muito maçante, muito estressante mesmo” (A). Perguntada sobre como o clima da empresa a estaria afetando, a operadora respondeu que procurou um psiquiatra em virtude do seguinte quadro:

Já faz quase um ano que eu não durmo direito, que eu acordo à noite, às vezes não consigo dormir... Relacionado ao sono sempre foi assim, de um ano pra cá, sabe? Mas a depressão é mais recente. Eu comecei a ficar deprimida: não queria sair de casa, não queria falar com ninguém queria ficar trancada no meu quarto (...) não queria vir trabalhar. - Mas isso é recente, né? – É, entrei em depressão nos últimos dois meses (A.)⁴⁵.

A intensidade do trabalho, assim como os mecanismos utilizados pelos supervisores para aumentar seu ritmo (por meio de pressão explícita ou dissimulada), parece ser a origem de inúmeras doenças, tanto físicas quanto psíquicas: lesões por esforço repetitivo (LER), problemas auditivos, de fala e de coluna, distúrbios de sono, depressão e ansiedade, e até mesmo infecções urinárias, em virtude das reduzidas pausas para ir ao banheiro – embora a recente regulamentação das condições de trabalho no setor (o Anexo II à Norma Regulamentadora 17, aprovado em 2007) pareça ter tido um efeito disciplinador sobre esse último problema (cf. Barreto, 2007: 21-23). Mesmo dentre o reduzido número de teleoperadores(as) que entrevistamos, tivemos a oportunidade de registrar não só a ocorrência de problemas de depressão, mas até mesmo problemas físicos. Tivemos que desmarcar sucessivas vezes a entrevista com uma das

⁴⁵ O contato com uma experiência sofrida por uma colega de trabalho próxima, cuja filha havia adoecido, parece ter tido uma influência decisiva em sua mudança de percepção, e transcrevemos aqui o relato, em virtude da força do exemplo: “O menino saiu do hospital, ela tinha que vir trabalhar, por causa que a empresa não tava mais aceitando os atestados. Então ela teve que trabalhar e deixar o filho com a mãe. Nisso, a mãe dela deixou... o menino saindo do hospital, a mãe levou pra creche! Então veio a creche e ligou avisando que o bebê tava passando mal – daí foi a gota d’água: a partir desse dia ela não veio mais trabalhar. A gente ligava pra ela - quando ela atendia, ela só chorava, dizia que não tava agüentando mais essa vida... ela tentou se matar! Ela falou, assim, que ela viu um trem, tentou se jogar na frente do trem, sabe? Foi um cara lá que não deixou, falou pra ela não fazer isso. Agora ela tá afastada, tá tomando remédios controlados” (A.).

operadoras, que havia ficado afônica em duas ocasiões, ao longo de algumas poucas semanas. Da primeira vez, ao procurar o médico da empresa, ele lhe disse que a inflamação na garganta iria sumir logo, e que ela não precisaria se ausentar do trabalho. Na segunda vez em que perdeu a voz, a operadora resolveu procurar um médico de fora, que enfim lhe passou um atestado.

A recorrência, no setor de *telemarketing*, de situações de elevada carga de trabalho, estaria na origem das inúmeras doenças que atingem os teleoperadores. Uma conclusão interessante de análises ergonômicas foi o estabelecimento de uma relação entre a redução dos tempos médios de atendimento e o aumento do número de afastamentos por LER/DORT⁴⁶ (Sznelwar et alii, 2006: 101). No que diz respeito aos aspectos cognitivos da carga de trabalho, citam-se principalmente, como fatores desencadeadores de estresse, a simultaneidade das tarefas e a necessidade de concentração e memorização, exigidas pelas demandas dos clientes e pela fidelidade ao roteiro do *script*, além da necessidade de compressão do tempo de atendimento sem que o cliente o perceba (Freire, 2002: 123; Abrahão e Torres, 2006: 120).

Quanto aos aspectos afetivos desencadeadores do adoecimento, parecem consistir nas tensões geradas pela comunicação com os clientes (freqüentemente impacientes) e pelas pressões oriundas dos supervisores (Freire, 2002: 123), além de ter sido constatado um tipo de ansiedade que os próprios operadores relacionam à certeza de ser o atendimento destinado ao fracasso – uma certeza que os obriga a constantes adaptações do *script*, numa organização do trabalho em que “flexíveis são os trabalhadores” e em que a transgressão das normas se torna, paradoxalmente, necessária ao bom atendimento (Sznelwar et alii, 2006: 101; 104). A intensidade do trabalho seria capaz ainda de ocasionar fenômenos muito próximos àqueles identificados, no

⁴⁶ As “lesões por esforço repetitivo” (LER) tornaram-se bastante disseminadas com a difusão do trabalho informacional, e englobam a tenossinovite, a tendinite e a bursite. O termo “distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho” (DORT), de uso mais recente, tem sido preferido ao primeiro, por abranger não só as

clássico estudo feito em 1956 por Le Guillant, como “a neurose das telefonistas” (Le Guillant, 1984): dor de cabeça, crises de choro, irritabilidade, zumbidos e pensamentos obsessivos (Freire, 2002: 123).

Perguntada sobre o ritmo de trabalho, uma das operadoras entrevistadas nos informou: “Eu acho que a gente sempre tá aqui. Eu sinto que eu sempre tô aqui” (V.). Ela se referia à jornada de “6x1” (um dia de folga para cada seis dias trabalhados), um mecanismo adotado pelas empresas do setor para compensar a jornada de seis horas e vinte minutos. A coexistência de um número reduzido de folgas com um ritmo intenso e absorvente de trabalho parece ser a razão desse tipo de percepção:

O grande problema, aliás, o grave problema que a gente enfrentava lá, era você ter a impressão que você não parava de trabalhar. Porque eu saía de madrugada na folga, e eu voltava no dia seguinte à noite, então eu nunca deixava de estar na central: o dia que eu saía da folga, eu voltava no dia seguinte à noite, porque eu tinha pego o dia de folga. Então, quer dizer, eu não tinha folga. Na verdade [esse foi] um dos grandes motivos aí de eu ter tido vários problemas, várias discussões dentro da empresa: a questão da folga, porque você tem que ter uma pausa, você tem que se desligar um pouco da empresa. Sabe o que é você chegar em casa, vai dormir, deita, você começa a sonhar com aquilo, sonhar que tem ligação, sonhar que tá conversando com o cliente. Você não tem uma pausa, aquilo não desliga, cara, não desliga, você continua com aquilo na cabeça o tempo todo (L.).

Os problemas de ordem psíquica são independentes do adoecimento físico, podendo ocorrer mesmo sem que esse último ocorra. A origem de boa parte dos problemas de ordem psíquica pode ser remetida ao tipo de organização do trabalho adotada, e não está vinculada essencialmente aos aspectos ergonômicos e ambientais que envolvem o ato de trabalhar, mas à distribuição de tarefas que compõem o processo de trabalho e aos mecanismos de controle empregados para sua realização (Sato e Bernardo, 2005: 871). Segundo uma pesquisa que se serviu de amostra recolhida no Distrito Federal, o setor de telecomunicações é aquele que

doenças causadas por esforço repetitivo, mas também aquelas relacionadas a má postura, estresse e trabalho

apresenta o maior percentual de trabalhadores que, em um período de cinco anos, fizeram uso de atestado médico: 73,5%, superando em muito a média de 18,9% para as demais atividades (Dal Rosso, 2008: 141).

A multiplicidade das exigências do processo de trabalho nas centrais de teleatividades engloba dimensões físicas, intelectuais e emotivas, não podendo ser a carga de trabalho reduzida exclusivamente a nenhum desses aspectos, embora um ou outro possa predominar, dependendo da atividade específica realizada. Como nos relatou a operadora cujo depoimento transcrevemos acima, os fatores desencadeadores de estresse no trabalho estão intimamente ligados à alta rotatividade no setor, “porque tem gente que entra e não consegue ficar cinco dias, já pede demissão” (A.). O caráter predominantemente imaterial do trabalho no setor se vincula à ampla presença de doenças psíquicas, e é por isso que julgamos necessário tratar aqui da relação entre trabalho e saúde mental.

As peculiaridades do trabalho no setor deram origem a diversos estudos, realizados seja sob a perspectiva da Ergonomia (Freire, 2002), ciência que enfatiza as condições físicas do ambiente de trabalho, seja a partir de elementos dessa disciplina combinados com outros que, provindos da Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours (2008), ressaltam o papel da organização do trabalho na constituição do sofrimento psíquico (Abrahão e Torres, 2006; Sznelwar, Abrahão e Mascia, 2006). Além disso, foi aprovado recentemente o Anexo II da Norma Regulamentadora 17, que visa à contenção das causas de adoecimento no setor, tendo sido resultado de um longo processo de discussão e negociação envolvendo membros da Comissão Nacional de Ergonomia (CNE) do Ministério do Trabalho e Emprego, representantes do Ministério Público do Trabalho, líderes sindicais, pesquisadores e representantes das empresas

(um relato desse processo pode ser encontrado em Peres et alii, 2006). Esse caso sugere que os problemas de saúde gerados pela organização e pelas condições do trabalho exercido nas empresas terceirizadas possam se converter em um dos elementos de resistências sindicais mais amplas contra a terceirização (cf. Thébaud-Mony e Druck, 2007: 54-57).

Se, por um lado, as doenças nervosas são freqüentes no setor, por outro lado, nem mesmo o reconhecimento do nível de estresse parece abalar a valorização positiva da empresa e de seu ambiente, sendo freqüente a desvinculação entre a ocorrência das doenças psíquicas e a organização do trabalho adotada pela empresa: “(...) tem um pessoal que até que sempre tá se afastando por depressão, mas não é pelo motivo ali do *telemarketing* mesmo não, é mais pessoal mesmo”. Os casos de depressão seriam anteriores ao ingresso no setor, e dependentes de causas meramente individuais: “já entrou na empresa, ficou ali um tempo, e já saiu afastado. Mas não é por causa da área de atendimento, não” (S.). Esse tipo de percepção fica mais claro ainda no seguinte trecho de entrevista:

- E me diz uma coisa: eu ouço falar bastante de pessoas que, trabalhando com *telemarketing*, acabam sofrendo de muita ansiedade... ou também depressão, né? Por causa desse ritmo estressante, acabam ficando nervosas, muitas vezes também em casa, com as pessoas, não é verdade? Você sente isso?
- [Com a voz mais pausada do que nas falas anteriores] Eu sinto. Eu fico... como eu te falei: eu chego em casa estressada, eu chego *sem paciência* [ênfatisa]. Eu levanto de manhã já *sem paciência*. Eu chego *aqui na empresa* sem paciência. Os meus colegas mesmos já vêem que tem dia que eu chego, assim, que eu não olho nem pra cara de ninguém: eu chego, sento e olho pra frente, fico olhando pra frente o dia inteiro.
- Você não agüenta... falar [com os colegas]?
- Eu não agüento falar, não agüento mais ouvir a mesma coisa todo dia.
- Sei... Mas e o clima na empresa, que é agradável, como é que...?
- [Apressa-se em responder e interrompe a pergunta] Não, assim...
- Mesmo assim é...? [Tento retomar a pergunta, mas em vão]
- [Com ênfase] Deixa eu falar! É agradável, é legal, é interessante, mas tem aqueles dias que não dá, nem o clima agradável da empresa não te tira do estresse (F.)

Nota-se, na fala transcrita acima, mais uma vez um esforço em legitimar o “clima agradável” instaurado pelo envolvimento afetivo proporcionado pela empresa, não permitindo que ele seja obscurecido pelo caráter estressante do trabalho. Não obstante a vinculação entre intensidade do trabalho e doenças físicas e psíquicas, parcela significativa dos trabalhadores do setor parece fazer uma avaliação positiva até mesmo do ritmo de trabalho nas centrais de teleatividades, como indica uma pesquisa feita entre os operadores da *Atento* (Braga, 2008). Essa avaliação de parte considerável dos operadores entrevistados nos chamou a atenção: 41% da amostra de trabalhadores da maior empresa brasileira do setor atribuem significados positivos ao trabalho nas centrais, e 38% consideram até mesmo o ritmo de trabalho adequado ou satisfatório. Por outro lado, a ocorrência de doenças vinculadas à intensidade do trabalho é freqüente no setor, e os mesmos operadores que se ressentem delas constroem uma identificação forte com a empresa, como é o caso da operadora que forneceu o depoimento acima. Chamamos a atenção, quando abordamos, no capítulo precedente, a questão da formação de consentimento no local de trabalho, para a tendência de constituição de uma identidade coletiva afinada com os interesses empresariais. É necessário chamar a atenção agora também para outros elementos que parecem ser fundamentais para a constituição desse tipo de identificação.

Como já foi notado (Venco, 2006: 16), a competição entre os teleoperadores pode dar lugar à formação de laços de solidariedade visando à transgressão nas normas prescritas pelas empresas. Como nos relata um ex-operador, a cooperação e a união se impõem em um processo de trabalho caracterizado pela alta pressão, de um lado, e por condições precárias de trabalho que não garantem a realização das tarefas prescritas, do outro:

Existe uma união muito grande no *call center*. Por busca de direitos, e até mesmo você buscando informações. O supervisor nunca tá ali pra te ajudar, o supervisor tá ali pra te chefiar. Aquela história “ah, vou falar com meu supervisor”, quando você liga no *call center*, aquilo é balela.

Quem vai te ajudar é um colega que tá do seu lado. Então as pessoas que tão nas PAs ao lado da sua são os seus braços direito e esquerdo. Então você só pode depender daqueles colegas que tão do lado, então se torna uma dependência muito grande (Ro.).

Vejamos, ainda, o seguinte relato de um ex-operador, acerca da constituição de laços de amizade e de competição no local de trabalho:

Existe uma concorrência muito grande: algumas pessoas, eles acabam criando grupos, dentro do setor mesmo, células, eu diria até. Porque é assim: quando você entra numa empresa, de *telemarketing*, por exemplo, você tem uma equipe de treinamento, sempre você tem um treinamento, pelo menos uns três dias em que você vai aprender a vender produto - você vai começar a se integrar. Então você já cria ali dentro um grupo de, vamos dizer assim, um grupo de segurança, que são seus amigos. Mais pra frente você ingressa dentro da central e vai tentar se alocar em algum grupo já existente. (...) E, muitas vezes, principalmente num ambiente como aquele em que as pessoas são motivadas a tentar subir, elas são motivadas a ter números pra poder você ter uma mudança de cargo e sair da linha... Porque o objetivo de todo mundo é esse: ninguém faz *telemarketing* porque gosta, no final eles querem ser supervisores, ou querem alguma outra projeção. Então algumas pessoas acabam se tornando individualistas, nesse sentido, porque eles vêem você como um competidor. (L.)

Do depoimento acima se conclui que a competição para galgar postos dentro da empresa é complementada por formas de associação que equivaleriam a “grupos de segurança”. Segurança contra o quê? Contra o clima hostil gerado pela competição? Contra as dificuldades de realização do trabalho, como se pode inferir do depoimento anterior? Prestemos atenção agora a outra fala: “eu tive um começo de depressão. Eu tava me separando... Então foram *n* motivos. Comecei a ter depressão na linha, aí muda seu rendimento, suas notas caem, mas aí o pessoal que tava em volta conseguiu me levantar” (Ro.).

Julgamos conveniente interpretar essa tendência à formação de grupos “de segurança” capazes de “levantar” os operadores em risco de adoecimento à luz da *psicopatologia do*

trabalho de Christophe Dejours. O ponto de vista que guia as teses de Dejours é a reconstrução de um tipo de sofrimento – o psíquico - que não se mostra diretamente à observação, e ao qual se tem acesso por meio da interpretação do discurso dos trabalhadores, embora as doenças psíquicas possam ser indícios dele. Enquanto acima nos referimos à recorrência de doenças diversas no setor, aqui vamos nos concentrar nos mecanismos que os trabalhadores desenvolvem para evitá-las. Apesar do título de seu livro mais conhecido (*A Loucura do Trabalho*), o que interessa para Dejours não são propriamente as doenças psíquicas que o trabalho é capaz de produzir, mas as estratégias que os trabalhadores desenvolvem para escapar ao sofrimento psíquico produzido pela organização do trabalho⁴⁷.

Cabe recorrer aqui aos conceitos de “resistências” e “defesas” no sentido proposto por Edith Seligmann-Silva (1994: 232): as resistências são entendidas pela autora como ações que visam à transformação das situações geradoras de sofrimento no trabalho. As defesas, pelo contrário, não seriam direcionadas à transformação da situação geradora de sofrimento. Essas ações podem ser tanto individuais quanto coletivas, tanto conscientes quanto inconscientes. Tratamos neste capítulo, mesmo que de maneira resumida, da ação sindical, que pode ser compreendida como uma resistência coletiva. Chamaremos a atenção, a partir de agora, para algumas defesas coletivas.

⁴⁷ Embora o autor reiteradamente se esforce por distinguir sua *psicopatologia do trabalho* da psicanálise, já que seria apenas a essa que compete explicar os conflitos entre as instâncias intra-psíquicas do *id*, *ego* e *superego*, é inegável – e o próprio autor o reconhece (Dejours, 1998: 157) - que é a psicanálise que fornece à psicopatologia do trabalho o modelo de subjetividade que guia a investigação do sofrimento e do prazer, já que tais vivências são consideradas como o resultado do confronto entre uma história de vida singular e uma organização do trabalho marcada por uma racionalização reificante. Torna-se claro, portanto, que à história de vida singular Dejours associa o desejo, e, à organização do trabalho, sua repressão, embora a psicopatologia do trabalho não tenha por meta elucidar os mecanismos psíquicos pelos quais se opera a repressão em cada indivíduo singular, mas apenas investigar algumas manifestações coletivas que se vinculam a esse fenômeno. Incidindo sobre as “vivências subjetivas coletivas” (Dejours, 1998), a psicopatologia ou *psicodinâmica* do trabalho de Dejours se aproxima bastante da perspectiva sociológica.

Os processos de trabalho taylorizados, que pouca margem de escolha e adaptação deixam aos trabalhadores, seriam especialmente propícios à constituição das defesas coletivas: “não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento. (...) *A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento*” (Dejours, 1998: 52). O que interessa à investigação não são tanto, dessa maneira, as cargas de trabalho, físicas e psíquicas, em si, mas o sofrimento que resulta da impossibilidade de lidar satisfatoriamente com elas, em decorrência da rigidez da organização do trabalho. E esse sofrimento pode ser inferido a partir das ideologias defensivas que se contrapõem às situações geradoras de insatisfação.

Como nos relatou uma operadora, a insatisfação pode estar relacionada à impossibilidade de se conferir sentido próprio à realização das tarefas de trabalho:

No início, quando você entra na área de *telemarketing* e você não tem experiência nenhuma, é super legal, sabe, é uma nova experiência, mas depois que vai ficando um certo tempo [a entrevistada trabalhava no setor havia um ano e sete meses], é as mesmas respostas, sabe, você realmente vira um robzinho, que nem muita gente fala, né, que *telemarketing* é um robô, e é verdade, porque só muda o nome e o endereço, porque as mesmas perguntas a gente responde assim - cem ligações a mesma coisa. (S.)

Assim, se, por um lado, a possibilidade de escolha serve à construção do consentimento, como vimos no capítulo anterior, por outro lado, a taylorização do processo de trabalho parece impedir qualquer identificação com a atividade concreta. “Mas”, como nos relata outra operadora,

é gostoso trabalhar na área, é, tipo assim, como eu vou dizer, é uma adrenalina, você vai lá pro Playcenter, aquele brinquedo é perigoso, a hora que você tá lá você fica de ponta-cabeça, te dá maior medo, mas você acaba de sair do brinquedo, quer voltar pra fila (R.).

A atribuição, pelos teleoperadores, de valores positivos ao ritmo de trabalho, permite a internalização das pressões oriundas das gerências e garante, portanto, a produtividade empresarial. Como aponta Dejours (1998), ansiedades geradas pelo cotidiano de trabalho podem ser neutralizadas por “ideologias defensivas”, construídas coletivamente com a finalidade, consciente ou não, de afastar o sofrimento que resulta da possibilidade de concretização das ameaças à saúde que estão vinculadas à organização do trabalho. A insatisfação quanto ao conteúdo das tarefas, assim como o medo ante a possibilidade de adoecimento (físico ou psíquico) - ou até mesmo de morte, nos processos de trabalho mais perigosos - estariam na raiz da produção do sofrimento e, portanto, das estratégias coletivas de defesa que visam a combatê-lo.

Cada ideologia defensiva assumiria uma forma específica, de acordo com o grupo ou classe social que a constrói, assim como de acordo com os perigos específicos proporcionados pela organização do trabalho à qual ela se contrapõe. No caso dos operários da construção civil, por exemplo, uma cultura baseada nas demonstrações de coragem (p.ex.: saltar por sobre um abismo entre dois andaimes) se alimenta da necessidade que os trabalhadores têm de manter seu bem-estar psíquico por meio do combate à ansiedade gerada pelos perigos reais de acidentes. A ideologia defensiva é construída coletivamente, e os indivíduos que não a vivenciam tendem a ser excluídos do grupo, ou isolados progressivamente⁴⁸. Como nos relata um ex-operador, que

⁴⁸ Abrahão e Torres (2006: 122), sob inspiração da noção dejouriana de “estratégias coletivas de defesa”, também puderam identificar em seu estudo algumas dessas situações.

trabalhou no setor durante toda a sua pós-graduação, a necessidade de se fazer frente às exigências de trabalho transforma as centrais de teleatividades em grandes famílias:

- Quando você tava fazendo o doutorado, você não pensava em ir pra outro emprego, que te consumisse menos, em que você pudesse trabalhar de dia? O que te prendia no *telemarketing*?
- De certa forma, assim: o *telemarketing* tem muitas pessoas diferentes... o que te prende... O que te prende no *telemarketing* não é o trabalho em si, não é a remuneração – são as pessoas. Então você tem *n* tipos de pessoas que se tornam a sua família. É diferente de quando você trabalha numa empresa convencional que, por mais que você tenha aquele coleguismo, não é a mesma coisa do *telemarketing*. O *telemarketing* te dá uma impressão de família mesmo. (...) São pessoas de formações diferentes, religiões diferentes, etnias diferentes, mas que tão muito carentes ali dentro, porque é um estresse muito grande que você recebe das informações. (...) Então um supre a carência do outro: afetiva, emocional, e assim por diante. Então as ligações são muito fortes, de você sentir que não sai da empresa pelas pessoas. (Ro.)

Contudo, se as ideologias defensivas podem ter algum sucesso em afastar o sofrimento, o risco da ocorrência de doenças psíquicas é, por outro lado, uma ameaça permanente: “é como se você andasse num abismo, sempre pisando numa piguelinha, num pedacinho de madeira super fino” (Ro.). É como se os teleoperadores estivessem escorregando de um extremo a outro: o senso de integração proporcionado pelos colegas, o gosto pelo cultivo das habilidades comunicacionais que mesmo o trabalho taylorizado requer, as brincadeiras no local de trabalho, o elogio eufórico à empresa e às possibilidades de carreira mas, ao mesmo tempo, o isolamento, a ansiedade, a depressão, a resignação.

Considerações Finais

Alguns pontos específicos tratados nesta dissertação poderiam ser aprofundados. Seria interessante descrever com maior amplitude a ação dos dois sindicatos que representam os trabalhadores do setor, fazendo um breve histórico de seus acordos coletivos, negociações e greves. Esse seria um caminho interessante, principalmente por contribuir para a discussão do tema das relações entre as classes sociais na sociedade brasileira contemporânea. A pesquisa de campo, por sua vez, poderia ser aprofundada por meio de entrevistas com funcionários que ocupem cargos mais altos na empresa (embora nossos contatos nos tenham alertado sobre a impossibilidade de entrevistar os gerentes). Talvez fosse necessário também uma melhor integração da análise do material recolhido com a discussão acerca das teses sobre o trabalho imaterial e o recurso à subjetividade na exploração da mais-valia.

Além disso, é necessário observar que tentamos tratar das experiências dos operadores de *telemarketing* à luz de algumas das transformações gerais pelas quais passou o “mundo do trabalho” brasileiro nos últimos anos, buscando, sempre que possível, fazer remissão aos processos históricos mais amplos que contribuem para a interpretação dessas experiências. Se, por um lado, talvez tenhamos conseguido, por meio da análise das entrevistas, interpretar alguns dos fenômenos recorrentes em meio ao grupo específico dos teleoperadores, talvez fosse desejável integrar agora essas análises a interpretações de caráter mais geral acerca da constituição da subjetividade no capitalismo contemporâneo. O apoio na literatura geral sobre o tema do sofrimento psíquico poderia fornecer bases relevantes para esse intento: assim, poderíamos dar continuidade a uma questão imposta pelo próprio objeto de pesquisa, como

tentamos fazer no último item do capítulo 3, ao considerar a constância da presença do sofrimento psíquico no cotidiano dos operadores de *telemarketing*.

Por outro lado, o próprio trabalho de campo deveria ser retomado, para que, de maneira semelhante à que fizemos ao longo deste ano, pudéssemos, por hipótese, tomar o grupo de trabalhadores que entrevistamos como um grupo de referência de mais longo prazo, a fim de que pudéssemos, em intervalos de possivelmente um ou dois anos, realizar novos contatos e outras entrevistas. Nesse sentido, um estudo das suas trajetórias seria bastante desejável. Mas essa já seria outra pesquisa.

Referências bibliográficas:

ABRAHÃO, Camila Costa; TORRES, Júlia Issy. “A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 113-124, 2006.

ABT/PUC-SP. *Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005: The Global Call Center Industry Project*. São Paulo: ABT/PUC-SP, 2006.

ALVES, Giovanni. *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho - Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfozes e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 7ª edição. São Paulo: Cortez Editora; Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

BARRETO, Júnior. *Linha de Frente – os bastidores do telemarketing*. São Paulo: Leia Sempre, 2007.

BNDES. Site. www.bndes.gov.br. Último acesso em setembro de 2009.

BOITO JR., Armando. “Estado e Burguesia no Capitalismo Neoliberal”. *Revista de Sociologia e Política*, 28, pp. 57-73, junho de 2007.

BRAGA, Ruy. “A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo”. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (Orgs.). *Infoproletários – Degradação Real do Trabalho Informacional*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009 (no prelo).

BRAGA, Ruy. *Nostalgia do Fordismo – modernização e crise na teoria da sociedade salarial*. São Paulo: Xamã, 2003.

BRASIL. Decreto nº 6.523. 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*. 2008. Disponível em www.caged.gov.br.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego, Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002. Disponível em <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf> . Último acesso em 13/08/2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Anexo II da Norma Regulamentadora 17. Portaria SIT número 9, de 30 de março de 2007. Publicada no Diário Oficial da União em 2/04/2007.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista – A Degradação do Trabalho no Século XX*. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

BRESCIANI, Luís Paulo. “Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta?”. In: MARTINS, Heloísa de Souza & RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). *Terceirização – Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi-Nets, 1994. pp. 196-207.

BURAWOY, Michael. *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 1982.

BURAWOY, Michael. *The Politics of Production*. 2ª edição. Chicago e Nova Iorque: Verso, 1987.

BURAWOY, Michael. “As Transformações dos Regimes Fabris no Capitalismo Avançado”. [tradução brasileira do capítulo III do livro *The Politics of Production*]. Tradução de Vera Pereira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, número 13, ano 5, junho de 1990. pp. 29-50.

CAMPOS, André; POCHMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo; SILVA, Ronnie (Orgs.). *Atlas da Exclusão Social no Brasil – volume 2. Dinâmica e manifestação territorial*. 2ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

CARCANHOLO, Marcelo Dias. “Dialética do Desenvolvimento Periférico: Dependência, Superexploração da Força de Trabalho e Política Econômica”. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, 12(2): 247-272, maio/agosto de 2008.

CARNEIRO, Ricardo. *Desenvolvimento em crise – a economia brasileira no último quarto do século XX*. São Paulo: Unesp, 2002.

CASTEL, Robert. *As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário*. Tradução de Iraci D. Poleti. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 2005.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Tradução de Roneide Venancio Majer. 5ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. Tradução de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

CONTRACS/CUT (Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços/Central Única dos Trabalhadores). “Os impactos da terceirização no ramo do comércio e serviços: precarização do trabalho e adoecimento dos trabalhadores”. In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da (Orgs.). *Terceirização no Brasil – do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume; CUT, 2009. pp. 275-280.

CORIAT, Benjamin. *L'atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgois, 1990.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Averso – o Modelo Japonês de Trabalho e Organização*. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008.

DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da (Orgs.). *Terceirização no Brasil – do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay. São Paulo: Oboré, 1998.

DEMAZIÈRE, Didier; DUBAR, Claude. “Trajetórias Profissionais e formas identitárias: uma teorização”. Tradução de Vera Calheiros. In: GUIMARÃES, Nadya Araújo; HIRATA, Helena (Orgs.). *Desemprego – Trajetórias, identidades e mobilizações*. São Paulo: Editora Senac, 2006. pp. 167-187.

DIAS, Fábio Alves dos Santos. *Toyotismo e Reificação: Velhas e Novas Formas de Controle do Trabalho pelo Capital*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp. Campinas, 2008.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirizando: (Des)fordizando a Fábrica – Um Estudo do Complexo Petroquímico da Bahia*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DURAND, Jean-Pierre. “A refundação do trabalho no fluxo tensionado”. Tradução de Leonardo Gomes Mello e Silva. *Tempo Social*, USP, abril de 2003, pp. 139-162.

FORACCHI, Marialice. *O Estudante e a Transformação da Sociedade Brasileira*. São Paulo: Editora Nacional, 1965.

FREIRE, Odaléa Novais. “*Ser Atendente a Vida toda é Humanamente Impossível*” – *Serviço de Teletendimento e Custo Humano do Trabalho*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 2002.

GADREY, Jean. “Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços”. Tradução de Maria Helena Trylinski. In: SALERNO, Mário Sérgio (Org.). *Relação de Serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Editora Senac, 2001. pp. 23-65.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. Tradução de Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*, vol. 4. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2001.

HABERMAS, Jürgen. “Técnica e Ciência como ‘Ideologia’ ”. In: Benjamin; Horkheimer; Adorno; Habermas. *Textos Escolhidos*. Coleção Os Pensadores. Tradução de José Lino Grünewald *et alii*. São Paulo: Abril Cultural, 1980. pp. 303-303.

HOBSBAWM, Eric J.. “Costumes, Salários e Carga do Trabalho na Indústria do Século Dezenove”. In: _____. *Os Trabalhadores – Estudos sobre a História do Operariado*. Tradução de Maria Leão Teixeira Viriato de Medeiros. Rio de Janeiro, São Paulo: Paz e Terra, 1981. pp. 348-372.

HORKHEIMER, Max. “Teoria Tradicional e Teoria Crítica”. In: Benjamin; Horkheimer; Adorno; Habermas. *Textos Escolhidos*. Coleção Os Pensadores. Tradução de José Lino Grünewald *et alii*. São Paulo: Abril Cultural, 1980. pp. 117-154.

HUMPHREY, John. “Adaptando o ‘Modelo Japonês’ ao Brasil”. Tradução de Hedy Helena de Menezes Pereira. In: HIRATA, Helena. *Sobre o “Modelo” Japonês*. São Paulo: Edusp, 1993. pp. 237-256.

JESSOP, Bob. “Capitalismo informacional e império: a celebração pós-marxista da hegemonia dos Estados Unidos”. Tradução de Túlio Silva Sene. *Outubro – Revista do Instituto de Estudos Socialistas*, número 12, 2005. pp. 7-32.

KANDEL, Liliane. “Reflexões sobre o Uso da Entrevista, Especialmente a Não-Diretiva, e sobre as Pesquisas de Opinião”. Tradução de Ruth Joffily Dias. In: THIOLENT, Michel. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. São Paulo: Polis, 1987. pp. 169-189.

LARANGEIRA, Sônia M. Guimarães. “A Reestruturação das Telecomunicações e os Sindicatos”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18, número 52, junho de 2003, pp 81-106.

LE GUILLANT, L. et alii. “A neurose das telefonistas”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 1984, 17 (47). pp. 7-11.

LIPIETZ, Alain. *Audácia – Uma Alternativa para o Século 21*. Tradução de Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel, 1991.

LIPIETZ, Alain. “The post-fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology”. *Review of International Political Economy*, 4:1, pp. 1-41. Londres, Nova Iorque: Routledge, 1997.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo – Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MANDEL, Ernest. *A Crise do Capital – Os fatos e sua interpretação marxista*. Tradução de Juarez Guimarães e João Machado Borges. São Paulo: Ensaio; Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza. “Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização (Se correr o bicho pega, se ficar o bicho come)”. In: MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. *Terceirização – Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Hucitec/Cedi-nets, 1994. pp. 13-40.

MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política. Vols. I e III*. Coleção Os Economistas. Tradução de Régis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MARX, Karl. *O Capital – Livro I - Capítulo VI (Inédito)*. Tradução de Eduardo Sucupira Filho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

MELLO, Gustavo Moura de Cavalcanti. *Algumas respostas teóricas para as vicissitudes do capitalismo contemporâneo: crítica ou fetichismo?*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2007.

NEGRI, Antonio, LAZZARATO, Maurizio. “Trabalho imaterial e subjetividade”. In: *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Tradução de Monica de Jesus. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. *O Trabalho Duplicado – A divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

OFFE, Claus. *Capitalismo Desorganizado - Transformações Contemporâneas do Trabalho e da Política*. Tradução de Wanda Caldeira Brant. 2ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OLIVEIRA, Francisco de. *Crítica da Razão Dualista / O Ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003.

OLIVEIRA, Sirlei Márcia de. *Reestruturação das Telecomunicações no Brasil: uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003)*. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Sirlei Márcia de. “Os trabalhadores das centrais de teleatendimento no Brasil: da ilusão à exploração”. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (Orgs.). *Infoproletários – Degradação Real do Trabalho Informacional*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009 (no prelo).

PAOLI, Maria Célia. “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil”. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. pp. 375-417.

PAGOTTO, L. U. C.; BERNARDES NETO, H.; MAGGI, B.O.. “A regulamentação dos serviços de atendimento ao consumidor”. *Revista Fórum CESA*. Belo Horizonte, pp. 47-51, outubro de 2008.

PERES, Claudio Cezar; MARINHO-SILVA, Airton; CAVALCANTE-FERNANDES, Elizabete; ROCHA, Lys Esther. “Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 35-46, 2006.

PIORE, Michael J. & SABEL, Charles F.. *The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity*. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

PRADO, Eleutério. *Desmedida do valor – crítica da pós-grande indústria*. São Paulo: Xamã, 2005.

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

RAMALHO, José Ricardo. “Precarização do Trabalho e Impasses da Organização Coletiva no Brasil”. In: ANTUNES, Ricardo et alii. *Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos. Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra*. 2ª edição. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997. pp. 85-113.

RAMALHO, José Ricardo. “Trabalho e Sindicato: Posições em Debate na Sociologia Hoje”. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, vol. 43, número 4, Rio de Janeiro, 2000. pp. 761-782.

RODRIGUES, Iram Jácome. *Sindicalismo e Política – a Trajetória da CUT*. São Paulo: Scritta/Fapesp, 1997.

RODRIGUES, Iram Jácome. “A Trajetória do Novo Sindicalismo”. In: RODRIGUES, Iram Jácome (Org.). *O Novo Sindicalismo – Vinte Anos Depois*. Petrópolis: Vozes, 1999. pp 73-94.

ROMBALDI, Maurício. *Os sindicalistas nas entrelinhas: o caso do Sintetel pós-privatização*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

SATO, Leny e BERNARDO, Márcia Hespanhol. “Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem”. In: *Ciência & Saúde Coletiva*, vol.10, no.4. Rio de Janeiro, out./dec. 2005. pp. 869-878.

SALERNO, Mário Sérgio. “Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro”. In: HIRATA, Helena. *Sobre o “Modelo” Japonês*. São Paulo, Edusp, 1993. pp. 139-152.

SELIGMANN-SILVA, Edith. *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

SENNET, Richard. *A corrosão do caráter – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. 11^a edição. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SINTETEL - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo. Site: www.sintetel.org.br. Último acesso em outubro de 2009.

SINTRATEL – Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo. Site: www.sinratel.org.br. Último acesso em outubro de 2009.

SIQUEIRA, Ethevaldo. “Um país atacado pelo colapso de suas telecomunicações”. In: LAMOUNIER, Bolivar; FIGUEIREDO, Rubens (Orgs.). *A Era FHC: um Balanço*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.

SZNELWAR, Laerte Idal; ABRAHÃO, Julia Issy; MASCIA, Fausto Leopoldo. “Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 97-112, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 7^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1982.

TELEPERFORMANCE. Site da empresa. www.teleperformance.com.br. Último acesso em outubro de 2009.

THÉBAUD-MONY, Annie e DRUCK, Graça. “Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil”. In DRUCK, Graça e FRANCO, Tânia (Orgs.). *A perda da razão social do trabalho – terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

THIOLLENT, Michel. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. São Paulo: Polis, 1987.

VENCO, Selma. “Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 7-18, 2006.

WAJCMAN, Judy. “Tecnologia de produção: fazendo um trabalho de gênero”. Tradução de Patrícia Pinho. *Cadernos Pagu*, vol. 10, 1998. pp. 201-256.

WOOD, Stephen. “O Modelo Japonês em Debate: Pós-Fordismo ou Japonização do Fordismo?”. Tradução de Vera Pereira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, número 17, ano 6, outubro de 1991. pp. 28-43.