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

FÁBIO PIMENTEL DE MARIA DA SILVA

TRABALHO E EMPREGO NO SETOR DE *TELEMARKETING*

São Paulo

2010

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.

versão corrigida entregue sob a autorização do orientador, Prof. Dr. Ruy Gomes Braga Neto, que se declara de acordo com o procedimento:

São Paulo

2010

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: 12 de março de 2010

Banca Examinadora:

Prof.Dr. Ruy Gomes Braga Neto

Instituição: FFLCH – USP (Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo)

Prof.^a.Dr.^a. Selma Borghi Venco

Instituição: IFCH – UNICAMP (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas)

Prof.Dr. Ricardo Musse

Instituição: FFLCH – USP (Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo)

Dedico este trabalho a meus pais, Nelson e Fernanda,
de quem recebi o apoio e a compreensão imprescindíveis.

Agradecimentos

Muitas foram as pessoas que contribuíram 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 as perspectivas teóricas fundamentais para a redação desta dissertação. Agradeço também à Prof^a Liana Cardoso, do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ, que foi quem primeiro leu o projeto de pesquisa original, e de quem sempre pude contar com sugestões valiosas. Sempre me beneficiei 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 Araújo, 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: dentre os últimos, Maria Ângela Ferraro de Souza e Vicente Sadrângulo Filho têm sempre contribuído para suavizar as dificuldades dos alunos da pós-graduação. E a CAPES e o CNPQ foram responsáveis pela concessão das bolsas que financiaram parcialmente esta pesquisa.

Algumas pessoas tiveram um papel decisivo na fase do trabalho de campo. Agradeço, portanto, a Adriana Santiago e Ronaldo Lopes, do Sintratel (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo), que forneceram apoio constante durante um tempo nada desprezível, assim como a Amanda Santoro, do Sintetel (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo),

com quem pude contar diversas vezes para a obtenção de informações importantes. Nos diálogos com Rogério Vianna e Leandro Pereira travei contato com visões diferenciadas de aspectos centrais dos problemas tratados nesta dissertação. E o trabalho feito em conjunto com David Flores e Vitor Vaneti, ao permitir o confronto de perspectivas diferentes, ajudou a definir minha própria percepção de questões comuns às pesquisas dos três. Ao Prof. Jefferson Agostini agradeço o auxílio mais que oportuno no estabelecimento de contatos que impulsionaram o trabalho de campo. E principalmente a todos(as) os(as) entrevistados(as) sou extremamente grato por terem compartilhado de boa vontade suas experiências. À operadora A., cuja colaboração foi imprescindível para a realização de todas as entrevistas, cabe um reconhecimento especial, pois sem sua ajuda esta pesquisa não teria de modo algum sido realizada a contento.

Gostaria de mencionar também a atenção generosa recebida nas conversas com os professores José Carlos Bruni e José Jeremias de Oliveira Filho, assim como a bela oportunidade que foi ter freqüentado as aulas do Prof. Brasília Sallum Jr., com quem aprendi, como poucas vezes antes, elementos centrais da teoria sociológica. Aproveito para destacar aqui a rara experiência de ser beneficiário do estímulo constante e amigável dado pelo professor Ricardo Musse à formação de seus alunos. Espero continuar a tê-lo como interlocutor, assim como a desfrutar do ambiente de discussão que tem se formado sob seu patrocínio.

Com os amigos do “Lusco-Fusco” aprendi muito sobre o compromisso acadêmico informal, porém sério, e por isso menciono aqui minha gratidão a Bel, Natália, Luiz e Ana Paula. Registro a importância de ter discutido com o Daniel, o Luciano e demais membros do “Sintoma Social”, com quem espero retomar o diálogo em breve. A Fernando “Waly”, Ilan, Stefan, e a todos os membros da APG (Associação dos Pós-Graduandos), deixo o meu reconhecimento pela tentativa conjunta de debater alguns dos problemas da universidade. E ao Fábio, ao Júlio e ao Douglas, assim como aos colegas de mestrado Fernando, Edilza, Ricardo, Patrícia, Pedro e Gilsa, devo as indispensáveis conversas de corredor, bandeirão e porta de biblioteca.

Embora os tenha visto muito pouco nos últimos anos, aproveito a oportunidade para expressar meu reconhecimento a amigos e professores que continuam sempre presentes, especialmente a Alexandre, Alessandro e Antônio, pelo aprendizado conjunto ao longo da graduação, e aos professores do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ Valter Duarte, cujas aulas com certeza ressoam nos temas de pesquisa de muitos de seus alunos, e Guido de Almeida, de cujo incentivo, de valor inestimável, espero um dia estar à altura. Nas inquietações do Rodrigo Luiz tenho encontrado estímulo à reflexão há cerca de quinze anos, e a Lucas e Nataly devo uma amizade temperada por frutíferos desentendimentos. À Tarcila devo, além de muito mais, a oportunidade de termos compartilhado momentos pouco tranquilos de passagem para o mestrado. E da Joana vieram os conselhos fundamentais na fase de mudança de cidade.

Também não foram poucas as pessoas com quem tive o privilégio de conviver nesses últimos anos, e por isso menciono aqui, com gratidão, Wilson e Arlene, amigos de primeira e última hora, Fred, Íris e Lívia, pessoas de cuja generosidade ímpar pude desfrutar, assim como Priscila, Ana Carolina, Luiz e Maria Carolina, que contribuíram para tornar extremamente agradável o primeiro ano de mestrado. A Orlando, Manoel, Fátima e Paula, que se tornaram muito mais do que vizinhos, devo as inúmeras e enriquecedoras conversas de cozinha, contraponto indispensável às pós-graduações de todos. Luís Henrique contribuiu decisivamente para a resolução harmoniosa de diversos contratemplos, e a Priscila, tanto quanto os moradores da Casa Rosada, fizeram da Rua Barroso Neto um lugar inesquecível.

À Gabi, ao Cronópio, ao Bruno e à Luana devo a perda de inúmeras horas em que deveria estar escrevendo, mas que eles ajudaram a que se revertissem em algo de maior qualidade... A meus irmãos deixo aqui meu agradecimento pelo apoio em momentos difíceis, e peço compreensão pela falta de tempo – e às vezes de bom humor. 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.

“Fere de leve a frase... E esquece... Nada

Convém que se repita...

Só em linguagem amorosa agrada

A mesma coisa cem mil vezes dita”.

(Mário Quintana)

Resumo

O trabalho mediado pelas tecnologias da informação conheceu significativa difusão nas últimas décadas, tendo acompanhado não só o crescimento do setor de serviços, mas também os processos de reestruturação produtiva ocorridos nas principais economias mundiais. Daí advém seu papel central na configuração do capitalismo contemporâneo, assim como na elaboração das teorias que buscam compreendê-lo. No Brasil, as centrais de teleatividades apresentam em geral uma organização do trabalho que reúne tendências bastante representativas dos processos de reestruturação produtiva que ocorreram no país nas últimas décadas, mesclando elementos do taylorismo clássico com outros de matiz toyotista. Além disso, os operadores de *telemarketing*, funcionários, em sua maioria, de empresas terceirizadas, tomam parte do amplo movimento de precarização que tem atingido os trabalhadores brasileiros nos últimos vinte anos. 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. Será dada especial ênfase aos fenômenos da formação de consentimento no local de trabalho e da constituição do sofrimento psíquico. Pretendemos também que esta pesquisa, embora circunscrita por limitações de diversas ordens, possa conseguir discutir em alguma medida os temas da luta de classes e da ideologia no capitalismo brasileiro contemporâneo.

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

Abstract

Work mediated by information technologies has spread significantly during the last decades, having followed not only the growth of the service sector, but also the production restructuring processes that took place in the world's main economies. Therefore is central the role it has been playing in contemporary capitalism and in the theorizations that aim its understanding. In Brazil, the organization of work in call centers assembles very typical tendencies of the production restructuring that took place in the country especially since the nineties, mixing elements of classical taylorism with some others which have a toyotist source. Besides, 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 twenty years. 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. Special emphasis shall be given to the phenomena of the making of consent in the work place, as well as that of the rising of psychic suffering. We also hope that this research, although surrounded by limitations of varied nature, may discuss in some way the forms of class struggle and ideology in contemporary Brazilian capitalism.

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

Sumário

Introdução.....	p.13
Capítulo I – As mudanças no mundo do trabalho das últimas décadas.....	p.19
1.1 – Transformações globais do capitalismo contemporâneo.....	p.19
1.2 – A reestruturação produtiva e suas peculiaridades num país de capitalismo periférico.....	p.31
1.2.1 – O fordismo e a crise dos anos setenta.....	p.31
1.2.2 – Práticas toyotistas e sua difusão no Brasil.....	p.38
1.2.3 – O sentido da reestruturação produtiva: crise mundial e situação de dependência da economia brasileira.....	p.44
1.3 – Relações de trabalho e construção de hegemonia.....	p.51
Capítulo II – Telecomunicações, <i>telemarketing</i> , teleoperadores.....	p.60
Nota preliminar – o percurso do trabalho de campo.....	p.60
2.1 – A reestruturação do setor de telecomunicações no estado de São Paulo.....	p.65
2.2 – O setor de <i>telemarketing</i>	p.73
2.3 – Uma empresa e seus trabalhadores.....	p.83
2.3.1 – A empresa.....	p.83
2.3.2 – Organização do trabalho	p.92
2.3.3 – Relações de trabalho e formação de consentimento	p.101
Capítulo III – Relações precárias de emprego, resistências e defesas.....	p.114
3.1 – Traços gerais do sindicalismo no setor.....	p.114
3.2 – A precarização do emprego	p.125

3.3 – Trabalho e sofrimento	p.147
Considerações finais – consentimento, sofrimento e a questão da ideologia.....	p.161
Referências bibliográficas	p.170
Anexos:	
Roteiro básico das entrevistas.....	p.182
Perfil básico dos(as) operadores(as) entrevistados(as)	p.183

Introdução

As mudanças pelas quais passou a produção capitalista nos países centrais, ao longo dos cerca de últimos trinta 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. Verificou-se também uma ampla financeirização da economia, de maneira que as empresas passaram a destinar cada vez mais seus investimentos à esfera do capital fictício, evidenciando-se, além disso, uma profunda mudança na atuação do Estado, consistente tanto na retração do seu papel de ator econômico, quanto na diminuição de suas funções de regulação da economia e das relações trabalhistas – funções que, nos países capitalistas centrais, assim como no Brasil, haviam sido atribuídas a ele quando 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 pelos trabalhadores, quanto no que diz respeito à jornada e à intensidade do trabalho, de forma que 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, tendo sido a partir da abertura comercial dos anos noventa que se impôs decididamente a necessidade de alinhamento das empresas nacionais aos padrões de produção de suas concorrentes nos países do centro capitalista.

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 emprego da mão-de-obra – uma diversificação que tem por testemunha o espraiamento do contrato por tempo determinado, do emprego em tempo parcial e do emprego informal. A maioria dessas transformações na relação contratual só puderam se efetivar por meio de um progressivo enfraquecimento da legislação trabalhista e do papel do Estado como “árbitro” das relações de trabalho – um papel que o Estado brasileiro havia exercido desde a década de trinta do século passado, com apoio em diversos marcos jurídicos e em uma estrutura sindical fortemente atrelada a ele.

Tal cenário de reestruturação produtiva e flexibilização das relações trabalhistas contribuiu, a partir de fins dos anos setenta, nos países capitalistas centrais e, mais tarde, a partir do início dos anos noventa, no Brasil, para o declínio da força que os sindicatos haviam conseguido alcançar em momentos históricos que, lá como cá, haviam sido marcados pela concomitância de crise econômica, contestação política e início da reestruturação produtiva (fins dos anos sessenta, na Europa, e início dos anos oitenta, 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 políticos 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 estivessemos 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 que se iniciou nas últimas décadas do século vinte, o *teleatendimento* ou *telemarketing* tornou-se um setor de trabalho que, já há mais de uma década, tem suscitado estudos em áreas como a Administração, 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. É verdade que 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, no Brasil, cerca de três bilhões e setecentos e cinquenta milhões de reais, empregando cerca de seiscentos mil trabalhadores. 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 mais notáveis 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 posterior à reestruturação produtiva. Outros grandes desafios que se impõem à organização classista dos trabalhadores de *telemarketing* estão aparentemente ligados tanto à alta rotatividade no setor, que dificulta a formação da identidade profissional, quanto a peculiaridades próprias à organização das centrais de teleatividades, que estimulam a individualização das relações de trabalho.

Os operadores de *telemarketing*, funcionários, em sua maioria, de empresas terceirizadas, tomam parte, portanto, 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.

No primeiro capítulo, procuramos fazer uma breve revisão de algumas questões indissociáveis dos temas e do objeto de pesquisa deste trabalho, e por isso são abordados aí o “trabalho imaterial” e o aumento de sua importância nas últimas décadas, assim como algumas das tendências mais relevantes da reestruturação produtiva que se seguiu à crise dos anos setenta, incluindo sua significação dentro dos contextos mais amplos da relação entre as classes sociais e da posição do Brasil no contexto da economia mundial. No segundo capítulo, damos início à análise do setor de *telemarketing*, discorrendo sobre sua constituição na história recente e seus aspectos centrais, e também apresentamos a empresa que serviu de referência à elaboração deste estudo, elencando aspectos centrais da organização do trabalho aí verificada e buscando reconstruir, a partir de algumas considerações históricas e das informações obtidas nas entrevistas, o que interpretamos como a tendência à formação de consentimento no local de trabalho. Em seguida, no terceiro capítulo, fazemos uma pequena apresentação dos traços

principais da organização sindical do setor, para a seguir tratar do processo de precarização do emprego, sempre cotejando a discussão com informações obtidas na pesquisa de campo. É abordada na seqüência, a questão do sofrimento psíquico no trabalho e das defesas elaboradas pelos operadores de *telemarketing* para evitá-lo. Esse tema assumiu uma importância considerável no processo de pesquisa, tanto em virtude de sua forte vinculação ao objeto de estudo, quanto por nos ter conduzido a rever as questões debatidas até então, o que procuramos fazer nas considerações finais, quando ensaiamos uma brevíssima discussão acerca da questão da ideologia.

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 de cada país quanto em nível internacional. A necessidade de reorganização do regime de produção em crise teria levado à “acumulação flexível”, um modelo calcado na flexibilização tanto das estruturas produtivas e dos processos de trabalho, por um lado, quanto das formas de contratação e da regulação trabalhista pelo Estado, por outro, e apoiado igualmente na aceleração da troca 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 a essas 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. Além disso, 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, ponderou que a diversidade de formas que o trabalho tem assumido a partir das últimas décadas do século vinte e a suposta ausência de características comuns a essas formas teria resultado em se tornar o trabalho não “apenas objetivamente amorfo, mas também (...) subjetivamente periférico” (Offe, 1994: 194). Assim, o trabalho não só teria sido reduzido a um fenômeno secundário para a organização social e 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 vivo, 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-se, portanto, à produção o papel de origem por excelência 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, comentá-la devido à sua importância no debate contemporâneo. 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 mercadorias¹.

Também é preciso considerar que Habermas credita a falência do marxismo ao tipo de sociedade gerada, a partir dos anos trinta, pela organização da economia capitalista pelo Estado, e

¹ “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). Ou seja, a tendência a um maior emprego tanto de tecnologia quanto de trabalho preponderantemente intelectual não significa, de modo algum, que a exploração do trabalho tenha deixado de ser o principal mecanismo de criação do valor.

na qual tanto a lei da queda da taxa de lucro quanto a tendência à pauperização crescente do proletariado teriam se convertido em previsões falhas. Habermas, contudo, começa a elaborar suas teses em fins dos sessenta, quando o capitalismo ainda não havia experimentado a grande crise de acumulação dos anos setenta. Em segundo lugar, a ascensão social do proletariado é um fenômeno muito mais europeu e norte-americano do que mundial. Sua teoria, portanto, não considera o contexto mundializado da economia capitalista, que impõe a certos países uma condição de dependência que mantém parte considerável da população em situação de pobreza. Além disso, a grande elaboração teórica de Habermas, a Teoria da Ação Comunicativa, foi escrita em 1980, quando o Estado de Bem-Estar social europeu ainda tinha grande fôlego. A partir de então, os mecanismos de proteção social e regulação do “sistema” pelo “mundo da vida” passaram a ser solapados progressivamente (vide a precarização dos direitos sociais em países como a Alemanha e a França).

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, gravitam 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 aqui em tratar, resumidamente, apenas de algumas delas – teses 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, tematizaram o aumento da participação do trabalho intelectual no capitalismo contemporâneo.

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 as demais, 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, na visão do autor, 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, para Castells, 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 e 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.

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). 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, mina a plausibilidade de suas explicações e transforma a metáfora da “rede” no único recurso interpretativo: uma metáfora que é capaz de fornecer os contornos de qualquer dos fenômenos do capitalismo contemporâneo – um conceito, portanto, que acaba se tornando vazio.

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, segundo essa perspectiva, cessado a exploração, mas essa não poderia mais ser entendida como extração de mais-valia, supostamente caindo por terra, então, a importância concedida, na teoria marxista, à apropriação do tempo de trabalho excedente, que ultrapassa o

mínimo necessário para a reprodução da força de trabalho . Como afirmam Negri e Lazzarato, 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). E da preponderância das qualidades subjetivas (cognitivas, emotivas e culturais) no trabalho imaterial teria decorrido ter o valor das mercadorias adquirido uma forma totalmente diferente da anterior, e se tornado incomensurável, não mais sendo dado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à produção das mercadorias. Daí resultaria 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 do intelecto dos trabalhadores, por um lado, e instrumentalização desse intelecto, por outro, 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, na visão desses autores, 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 sem limites pelo capital, 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). Essa confusão conceitual, clara no trecho citado acima, permite Gorz julgar não residir no tempo de trabalho excedente a forma contemporaneamente predominante de extração da mais-valia, e é por isso que ele 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). Ou seja, 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*, tentemos relacionar o

trabalho imaterial à questão do crescimento do setor de serviços, um setor cuja participação na economia brasileira passou de 24%, em 1950, a 57%, em 1996 (Gadrey, 2001: 26).

O crescimento desse setor, um setor no qual, em comparação aos setores primário e secundário, avulta o trabalho imaterial (embora boa parte dos serviços tenha um caráter manual), já foi apontado como indicativo da extinção do trabalho explorado em moldes clássicos, identificando-se “trabalho explorado” com “trabalho industrial” ou, mais especificamente, com “trabalho manual”. 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 parece sugerir 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. (...) 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 se 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 da produção capitalista para setores da reprodução social até então pouco

sujeitos à exploração da mais-valia. A inclusão dos serviços no processo de valorização capitalista não só os dotou de caráter produtivo (deixando progressivamente os prestadores de serviços sua condição de comerciantes ou de assalariados domésticos ou do comércio, isto é, sua trabalhadores improdutivos não sujeitos à exploração da mais-valia, e encaminhando-se em direção à sua integração ao trabalho produtor de valor), como também, ao longo do tempo, permitiu que o trabalho no setor de serviços atravessasse as mesmas fases de constituição histórica do trabalho produtivo no setor industrial, passando da mera subsunção *formal* (caracterizada pela apropriação, pelo capitalista, do produto do trabalho, embora sem que esse determine o processo de trabalho) à subsunção *real* que advém do controle estrito do processo de trabalho a partir da *grande indústria*, fase da produção capitalista que sucedeu a *manufatura* (Mello, 2008: 69-71). Desse modo, atualmente, no setor de serviços, cada vez mais são as empresas que organizam o modo como a atividade concreta de trabalho é realizada, de modo que a subsunção real, característica predominante da organização capitalista do trabalho, há muito já superou a mera subsunção formal que Marx ainda considerava incipiente para o setor (v. citação acima).

E é por isso que julgamos ser lícito negar as teses que atribuem ao trabalho imaterial, predominante no setor de serviços (um setor cada vez mais integrado à lógica da produção capitalista) um caráter essencialmente diferente do trabalho explorado sob moldes capitalistas em geral. Essa é uma razão para desconfiar tanto das teses segundo as quais o aumento da importância do trabalho imaterial invalidaria a teoria da exploração do trabalho (já que pode haver extração da mais-valia também no caso do trabalho imaterial), quanto das teses, comumente vinculadas a essas, de que o trabalho imaterial dotaria os trabalhadores de maior autonomia frente à organização do trabalho: se a subsunção real do trabalho, típica da grande indústria, se espalhou também para o setor de serviços e passou a abarcar a maior parte das atividades aí desenvolvidas, por que antever uma liberação das potencialidades criativas dos

trabalhadores em processos submetidos a um controle tão estrito como é o caso, como veremos mais adiante, do próprio *telemarketing*?

Naturalmente, a recusa a essas teses, aqui apenas esboçada, ainda não nos diz quase nada acerca do aspecto subjetivo que assume o trabalho na sociedade contemporânea – uma temática que interpretamos, sob a perspectiva marxista, como dizendo respeito ao papel da luta de classes e da ideologia no capitalismo contemporâneo (uma questão à qual nos referimos um pouco atrás, ao fazer menção às teses de Offe e Habermas). cremos que um estudo sobre o setor de *telemarketing* possa fornecer algumas pistas acerca da manifestação desses fenômenos no capitalismo brasileiro contemporâneo, e esperamos que a questão do papel da ideologia e da luta de classes assuma um papel de relevo nesta dissertação, já que, afinal de contas, é na configuração da subjetividade coletiva frente às formas da organização da produção que pode residir o principal interesse de um estudo de Sociologia do Trabalho.

Ficamos por aqui com essas considerações sobre o caráter mais geral 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 dos anos setenta

Desde a década de trinta do século vinte, as práticas da produção capitalista nos principais países industrializados do Ocidente haviam gerado, em cada uma dessas sociedades, um regime de acumulação caracterizado 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 energia², 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 produção, reunindo numa mesma empresa a fabricação dos diversos itens necessários à elaboração do produto final e assim garantindo maior uniformidade entre seus componentes: 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

² 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 psicológica sobre a motivação do trabalhador, especialmente por meio das gratificações e da elevação contínua dos salários (idem, ibidem: 109-112).

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.

Nascido de um modo de organização do trabalho industrial baseado na taylorização³ 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

³ Embora a proposta de redução dos desperdícios de tempo e energia por meio de uma especialização exaustiva das tarefas do processo 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).

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 seu maior símbolo: 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 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 Estados Unidos. Tais ressalvas têm necessariamente de ser incluídas na caracterização do “período fordista” brasileiro: como o modelo de crescimento econômico-industrial adotado no Brasil dos anos quarenta aos setenta foi concentrador de renda (não obstante os efeitos favoráveis à mobilidade social e à expansão do consumo) e autoritário (não obstante o interregno democrático entre o fim do Estado Novo e o golpe militar de 1964 e a progressiva difusão de direitos trabalhistas-sindicais e político-eleitorais) não se desenvolveu aqui um “Estado de bem-estar”. 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)⁴.

⁴ 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

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, 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 desses 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

também pelo Estado, responsável, durante o período varguista, pelo achatamento dos sindicatos, esse processo não foi, 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.

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. E apenas a empresa flexível estaria em condições de atender ao novo quadro de demanda. 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 ser um modelo de desenvolvimento

adequado ao crescimento lento (embora as trocas sejam aceleradas, o montante da produção é 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, ele sim, 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 poderia 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 desse modelo de desenvolvimento 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).

Feitas essas considerações acerca dos caminhos apontados para a superação da crise dos anos setenta, pretendemos a seguir examinar alguns dos aspectos da reestruturação produtiva de caráter toyotista, para entender como a produção capitalista se reorganizou tanto nos países capitalistas centrais quanto no Brasil.

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 responsáveis pela fabricação 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)⁵. 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 ser institucionalizado (idem, ibidem: 251)⁶.

Qualquer que seja seu mérito, as análises empreendidas pelas 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. Se, em 1973, 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 sofreram uma notável queda em sua participação na produção mundial, de 46% em 1973, para 33,9%, 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 específico de

⁵ 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 (um processo que, apesar de algumas diferenças de caracterização, corresponde *grosso modo*, na obra de Marx, à passagem da *manufatura* à *grande indústria*). 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.

⁶ 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 sindical 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 incidia a flexibilização do trabalho, como os contratos e a jornada de trabalho (Rodrigues, 1999: 76-84; Oliveira, 2006: 271-272).

organização flexível da produção e do trabalho: o *toyotismo*, assim batizado 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 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, a 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 questão da 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 a introdução de 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 e a precarização do emprego e do salário (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 de resistência às inovações organizacionais, principalmente contra os círculos de controle de qualidade (Alves, 2000: 127)⁷. 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 podem ser compreendidas como fazendo parte de um “toyotismo restrito” (Alves, 2000: 158-159), que não teria 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

⁷ 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 incorporando as sugestões dos trabalhadores e mantendo-se a rigidez da divisão taylorista do trabalho (Salerno, 1993: 151).

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, pelo menos aos olhos mais otimistas, 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 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

Como vimos mais acima, Lipietz e Coriat, dentre outros autores que interpretaram a crise recessiva pela qual passou o capitalismo nos anos setenta como uma “crise do fordismo”, e compreenderam essa crise como passível de ser superada pela introdução do modelo de produção delineado já a partir daquela época em algumas regiões da Europa (como o norte da Itália e o sul da Alemanha): o pós-fordismo ou 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 que o “compromisso” entre as classes sociais seria 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 as relações entre o Estado e as classes sociais⁸. 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

⁸ Para a crítica dessa interpretação do Estado como órgão supraclassista, ver Braga, 2003: 229-232.

limitado da negociação entre os trabalhadores e o patronato e da formação do “pacto” no interior das empresas (uma limitação dada pela posição desfavorável em que se encontram os trabalhadores). 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 que Lipietz associa ao novo pacto salarial. Essa situação chega mesmo a ser reconhecida pelo autor, 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)⁹.

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

⁹ Especialização por produtos e especialização 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. Tendo sido colônias, esses países tinham inicialmente estruturado suas economias com base na produção agrícola e mineral, tendo contudo, incorporado ao longo do século vinte, 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.

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 baseada em métodos tayloristas ficariam 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 (indexação de salários, direitos trabalhistas, impostos e limitações jurídicas de diversas ordens) passam a impedir uma retomada da lucratividade em declínio, de maneira que os investimentos são então redirecionados para países ou regiões mais propícios à exploração do trabalho, em virtude da baixa proteção oferecida pelos “modos de regulação” vigentes nessas áreas¹⁰. Aqui se revela, mais uma vez, a incapacidade de o “círculo virtuoso” pós-

¹⁰ 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

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, assim como às diferentes formas de reorganização do trabalho e da produção que se desenvolvem em resposta a tais momentos, 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 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 – um aumento expresso principalmente na degradação dos salários (sejam lembrados aqui os sucessivos *arrochos*) - 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).

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).

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 lado, 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 itens como 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 por meio de uma intensificação do trabalho, que se apresenta como uma das características centrais da reestruturação produtiva das últimas décadas (Dal Rosso, 2008), assim como também o foi no caso da reestruturação produtiva fordista. A intensificação do trabalho, em contraposição ao simples prolongamento das horas trabalhadas, se impõe como necessidade 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 absoluta¹¹.

¹¹ 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,

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 capitalistas¹²: 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 agregado pelo trabalho, aumentando o montante de mercadorias produzidas, num descompasso à força de trabalho empregada. 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, portanto, sido ocasionada pelos choques do petróleo, mas se trataria, antes de tudo, 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

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 certa 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*).

¹² “A crise é inerente ao sistema capitalista, ao passo que para Coriat e Lipietz é inerente ao modelo de desenvolvimento” (Gounet, 1999: 84).

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 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, tendo ambas as últimas constituído aspectos essenciais do amplo processo de liberação do movimento do capital que vem ocorrendo desde os anos oitenta¹³. 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 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.

¹³ 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 crescente financeirização da economia capitalista mundial, com a drenagem dos investimentos para o âmbito do capital fictício (Chesnais, 1996: 239).

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 de estilo toyotista num modelo que preserva tanto a produção e o consumo de massas, quanto a separação entre concepção e execução das tarefas, não sendo realidades consistentes nem a “demanda flexível”, nem o “trabalhador polivalente” que passaria a abarcar tarefas de concepção (a esse respeito, v. 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 se verificado, 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).

Feitas essas considerações acerca da funcionalidade da reestruturação produtiva no contexto da crise capitalista, passemos agora a examinar alguns aspectos mais propriamente subjetivos do processo.

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 e, a partir de fins dos anos setenta, no contexto do “novo sindicalismo” brasileiro. 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 facilmente.

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” ¹⁴. 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 antiguidade, 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).

¹⁴ Coriat, talvez o maior defensor do “modelo japonês” e da transformação dos operários em trabalhadores polivalentes, reconhece que, no caso da reestruturação produtiva levada a cabo no Japão após a segunda guerra, tratou-se “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 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 pretendeu 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.

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, tornaria, segundo essa previsão, a adoção das técnicas japonesas de gestão empresarial um caminho rápido para a individualização progressiva das relações nas 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). Segundo essa perspectiva, portanto, a precariedade da relação empregatícia desestimularia a identificação entre os interesses dos trabalhadores e aqueles das empresas.

Como vimos acima, 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 tem 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 em virtude da seletividade na adoção dessas modificações, mas também principalmente em virtude do alcance da consolidação de práticas toyotistas num universo marcado precarização das relações de emprego. 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 produção¹⁵. Havendo pequena possibilidade de identificação de interesses entre trabalhadores e empresas, torna-se, pelo menos em princípio, segundo os argumentos encontrados na literatura regulacionista, quase impossível que as relações de trabalho sigam o padrão de uma bem sucedida conciliação de interesses.

Mais uma vez, contudo, é necessário apontar para a ocorrência de casos aparentemente exitosos, embora minoritários, de implementação ao menos seletiva 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 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 (tayloristas) 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:

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).

Não obstante essa simplificação possa dar a entender que os operários do ABC não teriam sido atingidos pelo processo de precarização, julgamos que tal descrição consegue dar conta do

¹⁵ 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).

fosso entre as formas excessivamente desiguais que a reestruturação produtiva assumiu no país. 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 produtivos¹⁶.

Esse processo integrador teria ocorrido não só no âmbito da produção, com sinais claros de envolvimento operário e introdução de práticas toyotistas de trabalho, 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 foi 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 trabalho¹⁷.

¹⁶ “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 parceiro do capital”. (Alves, 2000: 313).

¹⁷ 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

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 que, embora se apoie na força (no caso, na coação econômica), tem de recorrer também à construção do consentimento operário, por meio de elementos favoráveis à constituição de uma subjetividade 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 toyotista, e representaria a passagem do toyotismo *restrito* dos anos oitenta a um toyotismo *sistêmico* (Alves, 2000), do qual emerge uma parceria entre capital e trabalho em meio à qual o aumento da produtividade é equacionado por garantias relativas ao emprego, ao salário e às condições de trabalho.

As câmaras setoriais exerceram nesse processo um papel fundamental. Espaços de negociação tripartite, freqüentados por representantes do Estado, da classe trabalhadora e do patronato, elas teriam sido uma espécie de experiência comunicativa capaz de concretizar “a possibilidade de um espaço público de construção de uma outra espécie de contratualidade no plano das relações industriais” (Guimarães; Comin; Leite, 2001: 434). Os resultados obtidos a partir da institucionalização de novas relações entre capital e trabalho foram, de fato, muitas vezes capazes de garantir aos trabalhadores ganhos ao menos econômicos, num cenário de vulnerabilidade da indústria nacional frente à concorrência iniciada a partir da abertura comercial (idem, ibidem).

Chamemos a atenção agora, sob o ponto de vista da relação contraditória entre as classes sociais, para os vínculos que se constróem entre as novas ideologias e as mudanças pelas quais

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 ‘contundente’ 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).

passou o processo de exploração do trabalho. 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. Recuemos um pouco no tempo e examinemos mais detidamente o 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 tanto dos processos quanto das relações de trabalho, 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 dos anos setenta, alterando o padrão da luta de classes, fosse no centro capitalista, fosse no Brasil¹⁸. Em seguida a

¹⁸ 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

essa crise 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, alterou fundamentalmente a estabilidade das condições que haviam garantido a construção da hegemonia fordista, e passou a exigir a construção de uma nova forma de hegemonia, baseada em novas premissas, dado o quadro de precarização do emprego que se aprofundou nas últimas décadas. Em que medida a imbricação entre a reestruturação produtiva dos anos noventa e a transformação das relações de trabalho pode jogar luz sobre o fenômeno da luta de classes? Note-se que entendemos sempre essa luta à maneira que Marx e Engels fazem no *Manifesto Comunista*, ou seja, como um processo que pode assumir diversas formas, explícitas ou veladas, indo da subordinação passiva ao conflito aberto.

No caso do Brasil, o que foi observado no contexto das relações de trabalho no setor moderno da indústria brasileira pode ser generalizado para outros setores da produção e assim ser visto como exemplar para a construção dessa nova hegemonia? Se, por um lado, as transformações ocorridas no ABC paulista apontam para a construção do novo tipo de hegemonia, por outro lado, a análise das relações de trabalho no Brasil como processos de construção de uma hegemonia toyotista encontra pelo menos um ponto de forte resistência na heterogeneidade do mundo do trabalho brasileiro, marcado não apenas por casos como o da indústria automobilística paulista, em que os êxitos obtidos pelos sindicatos granjearam aos trabalhadores do setor uma situação relativamente vantajosa, mas também por casos em que a precarização das relações de trabalho incidiu de maneira mais avassaladora, fosse em virtude das especificidades da produção, fosse em virtude do estado menos organizado da ação sindical no setor. De fato, a precarização foi um fenômeno que atingiu praticamente todos os trabalhadores brasileiros a partir da reestruturação dos anos noventa, embora o tenha feito com matizes

formas na orientação e no uso social da produção, novos hábitos e novos modos de regulação. Trata-se de entrar em acordo quanto a novas promessas, novos projetos. Inventar um novo ‘grande compromisso’”(Lipietz, 1991: 51).

diferenciados, de acordo com o setor e a região (Ramalho, 2000: 761-764). Tentaremos mais adiante investigar como têm se desenvolvido as relações de trabalho no setor de *telemarketing* – um setor recente, fortemente marcado pelo uso intensivo de tecnologia e pelo recurso às capacidades cognitivas e emotivas dos trabalhadores, mas também atravessado, mais do que setores mais tradicionais da produção capitalista no Brasil, por uma precarização dos mais diversos aspectos da relação empregatícia.

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*).

Nota preliminar – o percurso do trabalho de campo

O trabalho de campo se estendeu por três fases. De março a junho de 2009, realizamos entrevistas com dirigentes sindicais de base do Sinratel (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 Sinratel (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo) 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 T., 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) à unilateralidade estrita 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 desenvolta ao final da conversa, quando, não sem certo constrangimento, perguntávamos ao(à) entrevistado(a): “bem... o que mais você tem a dizer?”¹⁹.

¹⁹ 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

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 explícitas, seja por meio de gestos, expressões faciais e interjeições, termina por influir decisivamente no curso da entrevista²⁰.

Procuramos, de qualquer modo, criar condições o tanto quanto favoráveis à realização das entrevistas, a fim de que os(as) operadores(as) se sentissem à vontade para falar sobre seu trabalho. Creamos também 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, foi um passo inicial favorável a esse intuito. Além disso, realizamos todas as entrevistas fora da empresa, e tão

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.

²⁰ Essas condições ultrapassam a mera questão da influência que as diferenças de sexo, idade, cor e *status* sócio-cultural entre pesquisador e entrevistado têm sobre o desenrolar das entrevistas.

distante quanto possível de colegas e superiores hierárquicos: a maioria das entrevistas foi realizada num parque próximo à central em que trabalhavam os(as) operadores(as), 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 principal acompanhou cinco das seis primeiras entrevistas, mas não se pronunciou em nenhuma delas, mantendo-se o quanto possível ausente da conversa – um procedimento que, por outro lado, talvez tenha trazido às vezes menos conforto do que a sensação de vigilância.

Após a realização das seis primeiras 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 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 dos(as) entrevistados(as) 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 tenha durado três horas. Em média, contudo, duravam cinqüenta 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, nem entrevistar os gerentes, 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. Conseguimos fazê-lo apenas duas vezes, mas sem nos

identificarmos como pesquisador. Teria enriquecido a pesquisa, contudo, se tivéssemos podido fazer observações regulares no ambiente de trabalho.

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, ainda que com alterações, 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:

Programa	Receita de Venda	Dívidas Transferidas	Resultado da Desestatização
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, *apud* Rombaldi, 2007).

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 vinte e nove de julho 1998, por meio de doze 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 vinte e dois 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 oito bilhões de dólares (BNDES, 2009).

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, observaram-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 (Oliveira, 2007: 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, 2007: 165). O quadro de funcionários da Telesp, que até a privatização contava quarenta e cinco mil trabalhadores, foi reduzido para apenas oito 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, 2007: 31)²¹.

²¹ Foi assim que o perfil dos trabalhadores se alterou drasticamente após a privatização da Telesp: se, dentre os

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). (Oliveira, 2007: 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, 2007: 189-190)²². Essas mudanças foram acompanhadas pela queda dos níveis salariais (Oliveira, 2007: 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, 2007: 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

telefonistas do período pré-privatização, 14% tinham entre dezoito e vinte e quatro anos (dado de 1996), em 2005 (sete anos após a privatização) esse percentual já se encontrava em 20%. Quanto aos telefonistas com idade entre vinte e quarenta e nove 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 último percentual se inverte se considerarmos o setor de *telemarketing*, ramo de atividades que 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).

Telefônica) quanto menores forem a complexidade e a importância das atividades nelas desenvolvidas (Oliveira, 2007: 374).

Finalmente, a modernização tecnológica observada no setor de telecomunicações conduziu a uma grande diversificação das atividades que dele fazem parte, assim como 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 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

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

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, 2007: 299).

Há ainda, contudo, um ponto relevante a se destacar aqui, e que é indicativo do estado das relações de trabalho no 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, 2007: 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, 2007: 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 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 Telefônica 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 em que as 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 desse movimento, 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 Brasil^{24 25}.

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 (Brasil, 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 variação 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 trinta e um 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

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, sendo que, a partir de 1998, ano de privatização do sistema Telebrás, originaram-se 76% de seu total (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

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 gratuidade do serviço e seu funcionamento ininterrupto durante vinte e quatro horas por dia e sete 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 cinco 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 (Brasil, 2008) - 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. Já os dados fornecidos pela Associação Brasileira de Telesserviços, em parceria com a Pontifícia Universidade católica de São Paulo, pretendem abarcar todas as empresas do setor.

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 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: Brasil, 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 maior remuneração (Oliveira, 2009: 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.). Não é possível, contudo, que a predominância de mulheres no setor se deva ao mero acaso, e sua forte presença 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 Os serviços de atendimento (as ligações “receptivas”), por sua vez, 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 as 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 *telemarketing* (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. (F.)

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 teleatividades 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 sessenta e nove, nas centrais próprias, e em setenta e nove, nas centrais terceirizadas.

A rotatividade anual é de 29,9% nas centrais próprias, e 36% nas centrais terceirizadas²⁹. Quanto ao tempo médio de permanência no emprego, fica no patamar de 2,4 anos, tendo 44% dos operadores 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 doze mil oitocentos e oitenta e oito reais em 2005, enquanto, nas segundas, correspondeu a sete mil quinhentos e vinte e cinco 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, *apud* 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.

Como vimos no primeiro capítulo, a terceirização, processo em meio ao qual surge o

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).

³⁰ Cf. os artigos presentes na coletânea organizada por Dau et alii, 2009, e, para o caso específico do setor de serviços, o artigo da Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (CONTRACS/CUT, 2009: 276-279).

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 se tornam regra os contratos precários, ou mesmo a ilegalidade (isto é, a ausência de contrato formal). 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 dezoito, por exemplo, às vésperas da Revolução Industrial, capitalistas mercantis ainda estabeleciam, com os artesãos domésticos que trabalhavam sob o *putting-out system*, relações comerciais distintas da relação de assalariamento que se tornou clássica ao longo do século XIX, por meio da consolidação do sistema de fábrica (Castel, 2005). A terceirização que se verificou a partir do final do século vinte adquire, contudo, caráter histórico especial por se seguir a uma longa fase de institucionalização da relação de assalariamento formal e estável, iniciada na década de trinta do século vinte 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, portanto, num amplo processo de crise da condição formal e estável de assalariamento que a partir dos anos trinta havia se institucionalizado nos países centrais (Castel, 2005) e mesmo no Brasil, ainda que de maneira não universalizada. Ao lado da discussão de outros temas, procuraremos no terceiro capítulo 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 T.. 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 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 T. tem na cidade de São Paulo quatro escritórios (*campi*, segundo a empresa, que os identifica recorrendo à linguagem universitária), 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, televendas, 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 T., 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 T.: 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 em que trabalham os operadores(as) entrevistamos, a empresa contratante dos serviços 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 níveis salariais relativamente baixos 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 T. 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 fluante. No caso da T., 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 T. 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, 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.

As palavras-chave que compõem o discurso empresarial são “modernidade”, “qualidade de e no trabalho” e “crescimento profissional”. 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 boas condições físicas e o ambiente de trabalho nessa empresa a destacam 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, pelo menos segundo consta do *site* da empresa, 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 se disseminado 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 tendencialmente 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 (embora possa ter efeitos reais bastante palpáveis, principalmente no que diz respeito à mobilização da força de trabalho):

(...) 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 T. 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 T. 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 em dezesseis 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

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.

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).

Essa crítica à idéia de “responsabilidade social” recorre fundamentalmente a dois argumentos. 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 paute freqüentemente 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 organizações não-governamentais (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). Ou seja, no contexto do capitalismo neoliberal, abandonou-se a noção de que o desenvolvimento econômico poderia favorecer a integração social, tornando-se então os problemas sociais uma questão à parte, cuja solução não caberia mais vincular ao planejamento estatal da economia.

2.3.2 – 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, 2009).

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 [falha] 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 [ligação] já (F.).

Marx já havia notado que a 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 mais uma vez a comparação entre o fluxo informacional das centrais de teleatividades e a 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 (apesar da diferença, apontada à página oitenta, que consiste no fato de ter a última se voltado a uma produção em massa, enquanto as CTAs operam sob o fluxo tensionado da demanda flutuante). A submissão dos trabalhadores a um ritmo que permita a máxima economia de tempo aproxima o trabalho nas CTAs ao trabalho mecanizado da fábrica fordista (Durand, 1999: 11-13), e as centrais de teleatividades seriam as herdeiras contemporâneas 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). E é na intensidade do trabalho, e nos mecanismos

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 mais uma das engrenagens utilizadas pelas CTAs, e o supervisor retira, coloca, muda a posição, amplia ou diminui a pressão sobre ela” (Oliveira, 2009).

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; Sznclwar, 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 atraente: “quando falam ‘ah, eu só trabalho seis horas e vinte’ parece que é pouco tempo, mas ali sentada, fazendo a mesma coisa, ouvindo aquele cliente seis horas e vinte ali, é uma eternidade, parece que a hora não passa nunca”. Além disso, embora a jornada de trabalho seja limitada legalmente em seis horas e vinte minutos, 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

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).

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 telematidades (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 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 providas 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

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.

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 [incompreensível] 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, tendo iniciado sua carreira quando o setor de *telemarketing* ainda dava seus primeiros passos e as centrais ainda eram em número bastante reduzido:

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).

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 atuais] não têm o respeito de escutar quem tá sentado ali e saber o que ele 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 *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. Ford atualizou e aperfeiçoou ao extremo a subsunção real do trabalho, processo no qual o trabalhador industrial do século dezenove foi paulatinamente

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 que não dizem respeito ao caráter concreto 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 degradação é, por outro lado, 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 o termo “desqualificação” parece estar presente no depoimento transcrito acima.

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

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 periódica das competências profissionais dos trabalhadores tem historicamente servido à instituição do controle direto das empresas sobre os processos de trabalho, reduzindo o poder de resistência da classe trabalhadora, em virtude da desvalorização da mercadoria “força de trabalho” num contexto em que o saber técnico acumulado pelos trabalhadores é transferido às gerências. Por sua vez, 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 das relações humanas (cf. Seligmann-Silva, 1994: 46-49), um papel diminuto na habituação do trabalhador ao processo de trabalho capitalista (Braverman, 1974: 125-129), pois, na luta de classes, a separação estrita entre tarefas de concepção e execução tem se revelado 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).

Vimos acima, com base na discussão feita por Oliveira (2007) acerca das mudanças

verificadas na Telefonica, que o processo de trabalho nas empresas terceirizadas, prestadoras de serviço da Telefonica, teria sofrido uma acentuada intensificação, além de terem os trabalhadores dessas empresas 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): 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 de reduzido alcance: embora haja um endereço eletrônico colocado à disposição dos funcionários para críticas, reclamações e sugestões, esse recurso, segundo 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 para criticar, eles falam o que tem que melhorar”

(A.) . Como já chamavam à atenção as análises de Braverman, no século vinte o processo de taylorização 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).

2.3.3 – Relações de trabalho e formação 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, faria 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, 2009): o envolvimento afetivo e ideológico com a empresa passa a ser um mecanismo sumamente importante na organização do trabalho. 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. A importância da discussão reside no fato de que ela complementa aquela outra forma de controle do processo de trabalho – a sua *degradação*, que examinamos mais acima com apoio na obra de Braverman. Assim, à taylorização dos processos de trabalho (como aprofundamento da separação entre tarefas de concepção e execução) vem somar-se o recurso a mecanismos simbólicos de caráter intelectual e afetivo, que servem à formação do *consentimento*. Examinemos algumas das contribuições de Burawoy.

O autor 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 da vida social, 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 se delineia uma mudança dessa situação, por meio da implementação de um amplo leque de direitos trabalhistas que, ao impor barreiras ao império exclusivo da coação econômica, tornam o despotismo puro 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 coação econômica continuaria existindo, mas o despotismo passaria a ser disciplinado segundo regras produzidas pelos 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 do trabalho na central foram, na esmagadora maioria das entrevistas, essencialmente positivas, 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 em exemplo anteriormente citado, 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 com tanta frequência tendo em vista o trabalho em si, isto é, à atividade desempenhada pelos teleoperadores, mas se vincula com mais força seja à relação com a empresa, seja a certos elementos do ambiente de trabalho³⁹. Assim é que R., que no início da

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 também no Brasil.

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,

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: “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 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

caso a objetivação de seu trabalho correspondesse a valores de uso resultantes do trabalho coletivo (e não meramente a valores de troca que assumem uma feição abstrata aparentemente independente dos seus produtores diretos), não estando, dessa maneira hipotética, o trabalho submetido à alienação. E o contrário também procede.

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.), e 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 esperar que um bom supervisor possa “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 no cumprimento estrito de certas normas da empresa que reside a origem do mal-estar: a busca intransigente da empresa por “qualidade”, 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 então 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”, ou seja, de pessoas que não seguem de maneira alguma os padrões de qualidade. A relação matizada com o discurso da qualidade fica clara quando se presta atenção ao papel dos supervisores, pois 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 (F.).

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, a fim de que, seguindo-se o discurso da qualidade, o cliente seja bem atendido – o que não exclui uma crítica ao cumprimento inflexível dessas normas, sendo atribuído aos supervisores o papel de conciliar a qualidade do atendimento com o ambiente favorável de trabalho.

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.).

Voltemos à pergunta formulada por Burawoy a partir da distinção marxiana entre “trabalho” e “força de trabalho”: “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 set* na cabeça, você também é cobrado - sempre tem alguém que pode estar te 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).

Isso está essencialmente vinculado à habilidade de comunicação dos operadores. 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 o prazer de trabalhar em empregos no setor de serviços que exijam 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.

Todavia são realizados na empresa processos seletivos periódicos 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, e 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.)

Trata-se aqui do recurso a um ato de trabalho não previsto pela gerência, criado pelos próprios trabalhadores no intuito de suprimir o fosso entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. Assumindo, conforme Burawoy, a aparência de um “jogo” (em que os participantes discutem as regras, mas não o jogo enquanto tal), a dominação consentida inclui necessariamente espaços de autonomia, e é apenas nessa luta contínua com a gerência pela definição das regras do processo de trabalho que se pode criar a base da formação do consentimento e, portanto, do controle do processo de trabalho.

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 propensos 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 de trabalho 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: 767-769).

Para compreender a ação sindical vinculada ao setor de *telemarketing*, temos que retroceder, 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. No caso específico do setor de *telemarketing*, aparecem como fatores refratários à sindicalização uma cultura empresarial marcada pela idéia de “sucesso”, assim como a recorrência da dupla jornada ou da conjugação de trabalho e estudo entre os teleoperadores (Vaneti, 2008: 12-13). Além disso, o momento histórico específico e as 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 Sintratel:

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 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 [área] - 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 vinculado ao trabalho em tempo parcial, às pequenas possibilidades de constituição de carreira no setor e à instabilidade do vínculo de emprego e da identidade profissional.

Num cenário nacional de desemprego e precarização, 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 (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado de São Paulo) - 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, 2007: 299).

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 passaram a pagar ao sindicato 1% de seu salário (a menos que se manifestassem em contrário). 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. Mais importante ainda, 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 em *telemarketing* (Rombaldi, 2007: 81; 102-104).

A representação dos teleoperadores, trabalhadores do setor de *telemarketing*, contudo, é disputada com o Sintratel (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo), sindicato mais recente, surgido em 1992. O Sintratel reclama a representação dos trabalhadores em *telemarketing* do município de São Paulo e de sua região metropolitana, e por isso está em permanente litígio judicial com o Sintetel, que representa os trabalhadores do setor de telecomunicações de todo o estado de São Paulo. A disputa entre ambos os sindicatos pela representação dos teleoperadores teve um de seus pontos altos em 2005, quando o Sintratel

apoiou, ao longo de sessenta dias, 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 oficialmente 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 algumas das principais características de ambos, que apontam para a existência de dois estilos diferenciados de ação sindical no setor de *telemarketing*.

Acompanhemos mais de perto as mudanças gerais pelas quais passou, no período posterior à privatização da Telesp, 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, o que teve efeitos imediatos sobre o tipo de reivindicação possível de ser feita. 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, em um cenário de desemprego, a reivindicação por reajuste salarial foi em grande medida substituída pela reivindicação por mais empregos, e a reivindicação por gratificações por tempo de serviço 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 em um bem de curto prazo) (Rombaldi, 2007: 99-101).

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 (idem, ibidem: 60-65; 83-85).

Uma das consequências 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 quarenta e cinco mil para oito 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 reduziam 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)⁴⁰. 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 (idem, ibidem: 81; 102-104).

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 por suas lideranças 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 minhas posições políticas, as minhas tendências políticas radicais, e que o trabalhador não saia beneficiado por isso. (...) Lutamos contra a privatização, não conseguimos o nosso êxito - vamos participar, então. Por quê? 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).

⁴⁰ Este acordo foi incorporado mais tarde em convenção coletiva do Sintratel – o outro sindicato que representa os trabalhadores do setor.

A dificuldade de identificar um projeto classista no horizonte da ação sindical se encontra em sintonia com a cultura individualista que coroa uma organização do trabalho fortemente marcada pela ênfase na produtividade individual. No setor de *telemarketing*, freqüentemente o salário é decomposto em uma parte fixa e outra, variável. 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 (entendendo-se aí a possibilidade, não de alterar o processo de trabalho, mas de acelerá-lo), e tal possibilidade pode ou não ser mobilizada por eles próprios na direção do aumento de seu desempenho (e, portanto, também do aumento da sua exploração). A opção aparece aos olhos de muitos trabalhadores não tanto como uma relação entre sua classe e a organização do trabalho, e mais como uma decisão meramente individual – como indicou uma operadora em entrevista, “a meta quem faz é você”.

A flexibilidade de relação salarial, o baixo nível dos salários, a alta rotatividade dos trabalhadores em seus empregos e as poucas possibilidades de ascensão interna nas empresas (dado a compressão dos níveis hierárquicos) sujeitam de forma notável os trabalhadores do setor ao processo de precarização, com todas as conseqüências que esse processo tem para a dificuldade de construção de formas de ação coletiva. É nesse contexto que as negociações entre sindicato e empresa, expressas nas convenções coletivas de trabalho, têm seguido um padrão passível de ser verificado também em outros setores: a substituição da luta por melhores salários pela proposição da criação de novos empregos (Oliveira, M.A., 2006: 292-297).

Dessa maneira, por exemplo, a convenção coletiva de trabalho firmada pelo Sintratel no biênio de 2004-2005 garantiu piso salarial de quinhentos e vinte e sete reais aos operadores em geral, e de quatrocentos e oitenta e dois reais aos operadores que recebem comissões como

complementação ao salário. Já a convenção de 2007-2008 reduziu esses valores para quatrocentos e cinquenta reais, justificando a redução com o argumento de que ela teria por finalidade “o crescimento do mercado de trabalho, a geração de novos empregos e a manutenção dos postos de trabalho no Estado de São Paulo” (Sintelmark e Sintratel: 2009). A mesma convenção também acabou com a obrigatoriedade de distinção salarial entre operadores em geral e comissionados (que resguardava a remuneração dos primeiros), ficando todos submetidos ao mesmo piso salarial, o que revela ausência de garantias especiais aos operadores cuja função não incluía a complementação do salário por meio de comissões, tornando essas funções mais precárias ainda⁴¹.

Apesar das condições mais gerais que se impõem ao sindicalismo no setor, o padrão de atuação do Sintratel assume contornos bastante diferentes daqueles observados no caso do Sintetel. Nesse último, a atenção à diversidade de interesses da classe trabalhadora contemporânea se concretizou na instituição de uma diretoria especial de assuntos da mulher – um fato notável, do qual não existe, sob essa forma de uma secretaria especial, equivalente algum no Sintratel. Por outro lado, contempla-se, no caso desse último, uma concepção de gênero mais ampla, que se revela na aliança do sindicato com o movimento GLBTT (*gays*, *lésbicas*, *bissexuais*, *transexuais* e *transgêneros*) - lembre-se o grande contingente de homossexuais que trabalham no setor de *telemarketing*. Um indício provável da atenção dada pelos sindicatos à diversidade da classe trabalhadora contemporânea, aliás, é a composição de sua direção executiva. No momento em que escrevíamos este artigo, quatro dos nove ocupantes de cargos do Sintratel eram mulheres, sendo a maioria dos diretores de cor negra ou parda, e todos com idade variando entre vinte e quarenta anos. Dos vinte diretores do Sintetel, por outro lado, apenas cinco eram mulheres, sendo a imensa maioria, dos diretores restantes, homens brancos e de meia-idade.

⁴¹ Na convenção de 2008-2009, contudo, o valor do piso salarial sobe para quatrocentos e setenta e cinco reais, e, na

A maior integração do Sintratel 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 se traduzem na presença, no âmbito do sindicato, de coletivos destinados à discussão de questões de raça e gênero. A presença de tais questões na pauta dos sindicatos é tanto mais relevante quando se considera o caráter plural da morfologia da classe trabalhadora contemporânea, no seio da qual as clivagens de gênero e raça costumam gerar situações de precariedade e exploração ainda maiores para aqueles trabalhadores que não se incluem na mão-de-obra *masculina* e *branca* – e, no caso dos países centrais, *nacional*, já que lá o recurso à mão-de-obra imigrante, para realizar as tarefas menos qualificadas, é um expediente empregado há décadas (Antunes, 2003: 105-106).

Um episódio fundamental na história do Sintratel e, talvez mais importante ainda, na história de sua rivalidade com o Sintetel, foi a greve ocorrida na Atento, a maior empresa brasileira do setor de *telemarketing*. A greve se deu, sob estímulo do Sintratel, em um setor estratégico da empresa: o setor responsável pelo suporte técnico, via telefone, do principal programa provedor de *internet* da época. As insatisfações dos trabalhadores passavam pela ausência de reajuste salarial nos dois anos anteriores, pela defasagem no auxílio-alimentação, pela implementação do banco de horas, pelas precárias condições de trabalho e pelos episódios de assédio moral. Diante da redução da emissão de vale-transporte e da substituição do vale-refeição por simples sanduíches, várias manifestações foram organizadas, com apoio do Sintratel (e oposição do Sintetel), até culminar na paralisação de um dia, suficiente o bastante para que houvesse detenção de sindicalistas pela polícia e demissão de teleoperadores grevistas.

Embora a representação oficial dos operadores da Atento estivesse a cargo do Sintetel, o Sintratel desde muito tempo vinha buscando se aproximar dos trabalhadores da empresa, fosse

convenção de 2009-2010, para quatrocentos e noventa e quatro reais.

por meio da prestação de atendimento jurídico, fosse por meio de panfletagens em frente à porta dos prédios da empresa, ou até mesmo por meio do recrutamento de militantes que lá trabalhassem. O Sintratel por diversas vezes havia acionado mecanismos jurídicos para assumir a representação oficial dos trabalhadores da empresa, com uma primeira tentativa já em 2001. O argumento utilizado era de que os teleoperadores formavam uma nova categoria de trabalho, e que pior isso deveriam ser representados por um sindicato específico. As mobilizações que aconteceram nos cerca de cinquenta dias de greve foram acompanhadas de quatro longas batalhas jurídicas, que ora concediam a um, ora a outro sindicato, o direito de representação dos funcionários da Atento. No momento da redação deste texto, o Sintetel ainda era o representante juridicamente legitimado.

Contudo, se no caso do Sintratel, 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, e também da participação do sindicato no “Probare” (Programa Brasileiro de Auto-regulamentação do Setor de Relacionamento), criado pelas entidades patronais (a ABT – Associação Brasileira de Telesserviços e o Sintelmark – Sindicato das Empresas de *Telemarketing* do Estado de São Paulo) em associação com os dois sindicatos de que tratamos aqui. Se, contudo, por um lado há fortes indícios de integração entre capital e trabalho no setor, por outro lado não são raros os casos de perseguição, no interior das empresas, aos dirigentes sindicais de base do Sintratel (Vaneti, 2008: 11-12).

De maneira similar ao Sintetel, o Sintratel tem seguido o modelo de “sindicato-cidadão”, segundo o qual o sindicato oferece a seus associados diversos serviços outrora oferecidos pelo Estado, como convênios médicos e educação profissionalizante e complementar, além de manter

agências de emprego – processo pelo qual os sindicatos acabam corroborando a ideologia neoliberal de substituição de políticas estatais visando à garantia de direitos universais por soluções individuais (Galvão, 2006: 140-141)⁴². No que diz respeito aos jovens, por exemplo, que têm presença maciça no setor de *telemarketing*, o Sintetel tem enfatizado a sua formação por meio de cursos profissionalizantes, e também por meio da concessão de descontos em universidades privadas e outros estabelecimentos de ensino. O Sintratel também desenvolve estratégias semelhantes, além de buscar apoio na maciça presença de jovens no setor por meio de eventos majoritariamente direcionados para esse público, como festas e baladas.

As convergências entre ambos os sindicatos são mais facilmente compreendidas se prestarmos atenção às transformações políticas recentes. Enquanto atravessavam o período de consolidação do neoliberalismo no Brasil, tanto o Sintratel quanto o Sintetel tiveram que desenvolver novos padrões de luta sindical para fazer face às limitações de uma conjuntura política e econômica desfavorável à ação coletiva – a diminuição das greves e o aumento da importância das negociações foi um fenômeno notável nesse período. Além disso, as estratégias de sindicalização e de formação de solidariedade de classe também tiveram que contemplar as necessidades de uma classe trabalhadora diversificada, que inclui jovens, mulheres, negros, homossexuais e transgêneros. De maneira diferenciada, cada um dos sindicatos recorreu a tais expedientes para fortalecer sua posição em um momento desfavorável à ação sindical – qualquer fosse o modelo que ela seguisse.

Contudo, se os sindicatos, ao longo do período decorrido entre os governos Collor e Fernando Henrique Cardoso, desempenharam um papel de oposição à consolidação do neoliberalismo no Brasil, a partir do governo de Luiz Inácio Lula da Silva a oposição dos

⁴² As estratégias de cooperação entre capital e trabalho parecem não excluir, contudo, os casos de perseguição, no interior das empresas, aos dirigentes sindicais de base.

sindicatos é aplainada. A chegada ao poder do Partido dos Trabalhadores alterou fundamentalmente o seu papel político, na medida em que eles foram integrados à gestão burocrática do Estado, tendo o governo – assim como os sindicatos que o apóiam e são favorecidos por ele – se distanciado a passos largos de qualquer projeto classista transformador (v. Oliveira, Francisco, 2006). De opositores do neoliberalismo praticado pelos governos de direita que se sucederam entre 1990 e 2001, os sindicatos passaram a realizar uma tímida e desconfortável oposição ao neoliberalismo praticado por um governo que ajudaram a eleger, já que o governo Lula, malgrado as políticas de redistribuição de renda, continuou a seguir a ortodoxia econômica de seus antecessores, ao manter a autonomia do Banco Central e ao não estabelecer mecanismos de controle do fluxo de capitais, alimentados por altas taxas de juros que sustentam os grupos ligados ao capital financeiro.

Seria a pequena capacidade de inovação política que os sindicatos vêm tendo desde então indício de que estamos atravessando mais um dos ciclos de modernização conservadora, semelhante aos outros que experimentou a história brasileira? Tudo indica que sim, e nesse ciclo o papel dos sindicatos tem sido, para dizer em termos gramscianos, o de consentir ativamente na nossa revolução passiva. Trataremos a seguir do cenário em que se dá esse consentimento.

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.).

A precarização foi interpretada por Robert Castel (2005) 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 a favorecer os níveis 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, *apud* Chesnais, 1996). 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), assim como 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 financiamentos⁴³.

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 fragilizadas⁴⁴.

⁴³ 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 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.

⁴⁴ 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 fração da classe dominante a que interessam integralmente todas as principais políticas que foram e vêm sendo concretizadas pelos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula: a

Antes de avançarmos na 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 o primeiro governo 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

abertura comercial, a desregulamentação financeira, a privatização e o desmonte do direito do trabalho. Quanto às demais frações, 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 pelo governo Lula: a burguesia industrial nacional e o agronegócio teriam alargado sua participação no bloco de poder – uma mudança clara principalmente a partir do segundo mandato presidencial, iniciado em 2007 (Boito Jr., 2007: 61-64).

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 sessenta até inícios dos anos oitenta, 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 e políticos, cujo processo (ainda em curso) de universalização e consolidação apenas seria retomado a partir da promulgação da Constituição de 1988. Nesse movimento de urbanização e capitalização, 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 econômico de maneira “pré-capitalista” (mesmo que funcional ao desenvolvimento do capitalismo no Brasil), e que acabaram por também se beneficiar 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 cai 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. 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 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 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 do chão-de-fábrica, 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.

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), 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.

As manifestações objetivas da precarização que mais diretamente atingem os trabalhadores 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”⁴⁵, consistindo antes num amplo processo que inclui também a informalização do emprego (por meio do assalariamento sem carteira assinada), a rotatividade ocupacional num cenário marcado por oscilações freqüentes 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, aliás, é bastante freqüente, 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, aíííí, 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.).

⁴⁵ 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).

Tal posicionamento nos estimula a examinar 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, ocasionando 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).

Embora lamentavelmente não tenhamos a oportunidade de examinar a fundo nosso objeto sob o prisma da precarização e de suas repercussões subjetivas (para tanto seria desejável não só um estudo pormenorizado das trajetórias dos trabalhadores do setor de *telemarketing*, mas também o emprego de um referencial teórico mais sofisticado, apto a captar suas expectativas de futuro), tentaremos aqui, com apoio em alguns dados e em excertos das entrevistas, ressaltar alguns dos aspectos do fenômeno.

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 via de regra um supervisor para quarenta operadores, além de um coordenador por equipe (trata-se das 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, essa última dependente do nível individual de produção, que pode se referir às vendas e cobranças (no caso dos operadores “ativos”), ou então à qualidade do atendimento (no caso dos operadores passivos, ligados principalmente às tarefas de suporte técnico e 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: BRASIL, 2008.

Gráfico 2. Tempo médio de permanência no emprego em 2007. Fonte: BRASIL, 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, parece ser impeditiva à identificação entre os interesses dos trabalhadores e aqueles das empresas, constituindo um possível obstáculo à formação de um consentimento operário que, por meio da internalização dos valores empresariais, servisse à construção da hegemonia capitalista. Mas não se pode deduzir essa conclusão 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, 2009). 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 regime despótico, em que o controle do processo de trabalho, tal qual no século dezenove e na primeira metade do século vinte, amparar-se-ia na mera coação econômica, como vimos acima, a partir da contribuição de Burawoy? Ela bastaria, por si só, para garantir a disciplina necessária à execução de um processo de trabalho taylorizado concebido pela gerência sem a participação dos trabalhadores? Ou estaria em curso um processo de construção de consentimento, amparado no cultivo de vínculos simbólicos entre os trabalhadores e as empresas?

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 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).

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 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 que em outras circunstâncias históricas sustentaram a 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 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 portanto 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.)⁴⁶.

É certo, contudo, que, a fim de compreender os mecanismos de construção do consentimento, não basta chamar a atenção para os traços constitutivos do processo e das relações de trabalho, pois, se as habilidades comunicativas desempenham um papel importante no “jogo”, e se o discurso gerencial contribui para naturalizar a precarização, é ao mesmo tempo necessário considerar que a precarização também atinge os indivíduos em outras esferas da vida social (embora seja um processo advindo de necessidades da produção). Nesse sentido concordamos com as ressalvas feitas por Nadya Araujo Castro e Antônio Sérgio Guimarães às limitações inerentes à teoria do consentimento forjada por Burawoy: seria necessário integrar à análise da formação do consentimento seus determinantes extra-fábric, chamando a atenção para fenômenos que ultrapassam o âmbito da produção (Castro; Guimarães, 1991: 50-51). Para tanto seríamos remetidos às determinações mais gerais do processo de precarização (que ultrapassam a organização da produção), assim como à análise de formas de construção identitária que não se limitam ao papel que os indivíduos exercem no mundo do trabalho.

Já chamamos a atenção ao predomínio, no setor, de uma mão-de-obra feminina. A maciça presença de jovens no setor também 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

⁴⁶ 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 no setor 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.).

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 de saúde: “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 triste 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, e chamamos a atenção, no presente capítulo, para as formas de organização de classe, descrevendo um pouco da ação sindical no setor. Além disso, constatamos, 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 encobertas sob o processo de formação de consentimento.

3.3 – Trabalho e sofrimento

Impotente numa sociedade esmagadora, o indivíduo só vivencia a si mesmo enquanto socialmente mediado (...). Quanto menos sentido funcional tem a divisão do trabalho, mais obstinadamente os sujeitos se agarram àquilo que a totalidade social lhes infligiu (Theodor Adorno, “Mensagens numa Garrafa”).

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 “nota preliminar” ao segundo capítulo, 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.)⁴⁷.

⁴⁷ 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.).

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 operadoras, que havia ficado afônica em duas ocasiões, ao longo de algumas poucas semanas⁴⁸.

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/DORT⁴⁹ (Sznclwar 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. A intensidade do trabalho seria capaz ainda de ocasionar fenômenos muito próximos àqueles

⁴⁸ 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.

⁴⁹ 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 doenças causadas por esforço repetitivo, mas também aquelas relacionadas a má postura, estresse e trabalho excessivo.

identificados, no 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; 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 já ter sido constatado um tipo de ansiedade que os próprios operadores relacionam à certeza de ser o atendimento freqüentemente 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 (Sznclwar et alii, 2006: 101; 104). A defasagem entre a organização *prescrita* e a organização *real* do trabalho (Dejours, 1999: 29-33) estaria, portanto, na origem de uma insatisfação específica que, como vimos no capítulo anterior, os operadores tentam contornar por meio de estratégias para a consecução eficaz das tarefas.

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). É curioso notar que, segundo uma pesquisa que se serviu de amostra recolhida no Distrito Federal, o setor de telecomunicações é aquele que 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).

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 “seis por um” (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.).

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 no início deste item, 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; Sznclwar, 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, os transtornos psíquicos 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 vêm 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 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 telemarketing, como indica uma pesquisa feita entre os operadores da Atento (Braga, 2009). Se 41% da amostra de trabalhadores da maior empresa brasileira de *telemarketing* atribuem significados positivos ao trabalho nas centrais, e 38% consideram até mesmo o ritmo de trabalho adequado ou satisfatório, como interpretar essa avaliação tendo em vista a maciça ocorrência de casos de adoecimento no setor? Se, por um lado, a ocorrência de doenças vinculadas à intensidade do trabalho é freqüente no setor, por outro lado, 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 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.).

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. 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 (uma competição que, como vimos no item sobre a precarização do emprego, é no mais das vezes vã, dada a estrutura hierárquica altamente comprimida as empresas) 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? Provavelmente contra ambos, mas sob que pretexto? Prestemos atenção agora a uma 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 (qualquer que seja a origem específica desse risco) 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 os transtornos psíquicos possam ser indícios dele. Enquanto acima, neste mesmo item, 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 os transtornos psíquicos que o trabalho é capaz de produzir, mas as estratégias que os trabalhadores desenvolvem para escapar ao sofrimento psíquico produzido pela organização do trabalho⁵⁰.

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. Chamaremos a atenção, a partir de agora, para algumas defesas, tanto individuais, quanto, principalmente, coletivas. A atenção a essa questão revela sua importância quando lembramos que os anos noventa foram marcados não só por um revigoramento da cultura empresarial, mas

⁵⁰ Embora o autor reiteradamente se esforce por distinguir sua *Psicopatologia do Trabalho* da Psicanálise, já que seria apenas a essa que competiria explicar os conflitos entre as instâncias intra-psíquicas do *id*, *ego* e *superego*, é a segunda que fornece à primeira o modelo de subjetividade que guia a investigação do sofrimento e do prazer, como o próprio autor o reconhece (Dejours, 1998: 157). 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 (mais à frente veremos como essa concepção é problemática). 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* tenha por meta apenas investigar algumas manifestações coletivas que se vinculam a esse fenômeno, e não elucidar os mecanismos psíquicos pelos quais se opera a repressão em cada indivíduo singular (e muito menos realizar um trabalho clínico). Em fase inicial de sua obra, Dejours partilhou da vertente de investigação da qual Le Guillant foi destacado representante, e que pretendia identificar, na organização do trabalho, as causas do adoecimento psíquico, segundo um modelo próximo da Psiquiatria. A partir da progressiva incorporação da Psicanálise às suas investigações, Dejours passa a prestar mais atenção aos mecanismos de defesa que permitem aos trabalhadores evitar o adoecimento. Sua atenção, a partir daí, passa a se dirigir não tanto para as depressões, ansiedades e transtornos de todas as ordens, mas para o sofrimento psíquico latente e os modos de lidar com ele. Incidindo sobre as “vivências subjetivas coletivas” (Dejours, 1998), a *Psicopatologia do Trabalho* de Dejours se aproxima bastante da perspectiva sociológica, já que não interessa à Sociologia investigar os problemas psíquicos em si, mas apenas a sua significação social: “a sociologia como disciplina científica não tem por objeto o estudo da doença mental (...), mas a relação dos atores com a doença mental, ou seja, a conduta deles diante da desordem mental” (Hirano, 1992: 289).

por uma sofisticação do uso feito, pelas empresas, da psicologia organizacional, das técnicas de motivação, das dinâmicas de grupo, dentre outras formas de aproveitamento da subjetividade nos processos de trabalho. Se, por parte das empresas, tem sido dada tanta atenção ao aproveitamento minucioso dos aspectos subjetivos nos processos de trabalho, por que não prestarmos atenção à contraparte desse processo? A investigação do sofrimento pode assumir um lugar primordial nesses intuíto.

É um tema que também se revela importante quando lembramos que nos últimos tempos tem havido um grande movimento de medicalização do sofrimento – cujas manifestações (principalmente a depressão) passam a ser tratadas como doenças curáveis por meio de remédios, mas cujas raízes sociais dificilmente são problematizadas. Esse movimento de medicalização tem se dado de forma bastante perceptível dentro das empresas, em muitas das quais os trabalhadores menos motivados correm o risco de ser prontamente diagnosticados como “deprimidos”, sendo encaminhados para o tratamento psiquiátrico meramente em virtude de sua baixa produtividade. A tendência à “normalização médica” da vida dos trabalhadores também se revela nos programas de “qualidade de vida”, que incluem campanhas pró-esporte, massagens anti-estresse, dentre outros (v., a esse respeito, Brant e Minayo-Gomez, 2004: 218-219).

Infelizmente, em nossa pesquisa de campo não conseguimos conhecer com precisão as práticas da empresa quanto a essa questão, não nos sendo possível afirmar se seu departamento de saúde procede com frequência ao diagnóstico da ocorrência, entre os trabalhadores, de depressões e outros transtornos psíquicos. De qualquer modo, são indicativos dessa tendência os diversos avisos, nos corredores da empresa, sobre eventos relacionados à “qualidade de vida” (com destaque para campanhas anti-tabagistas).

Passemos então à relação entre sofrimento e trabalho. “O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada” afirma Dejours (1998: 52), e os processos de trabalho taylorizados, que pouca margem de escolha e adaptação deixam aos

trabalhadores, seriam especialmente propícios à constituição do sofrimento psíquico e das defesas elaboradas para contorná-lo:

“não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento (se bem que este fator seja evidentemente importante quanto à *impossibilidade de toda a evolução em direção ao seu alívio*). A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento” (Dejours, 1998: 52, *itálico do autor*).

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. 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 construção do consentimento se apóia numa certa maleabilidade das normas que é capaz de permitir a possibilidade de pequenas escolhas, como vimos no capítulo anterior, por outro lado, a taylorização do processo de trabalho parece impedir qualquer identificação com a atividade concreta, e uma repressão pulsional, geradora de insatisfação, é necessária para que os operadores possam se adaptar à repetitividade das tarefas, num processo de trabalho cuja rigidez (apesar da margem de autonomia deixada pelas insuficiências da organização do trabalho) e cujo ritmo intensificado exigem tanto quanto possível o afastamento de ações imprevistas. “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.).

Não apenas por meio da repressão pulsional, portanto, mas inclusive por meio da transformação do sofrimento em prazer, alcança-se a internalização das pressões oriundas da organização do trabalho e a manutenção da produtividade empresarial.

Para além de mecanismos individuais de defesa, contudo, as ansiedades geradas pelo cotidiano de trabalho podem ser neutralizadas por “estratégias coletivas de defesa”, construídas 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. As estratégias coletivas de defesa são regras construídas coletivamente pelos trabalhadores, à margem da organização oficial do trabalho, e que servem “em geral, à eufemização da realidade que os faz sofrer” (Dejours e Abdouceli, 1994: 128), ou seja, modificam a percepção que os trabalhadores têm dessa realidade, sendo capazes de conter ou ocultar o sofrimento que dela provém. A insatisfação quanto ao conteúdo das tarefas, assim como a ansiedade provocada por perigos reais inerentes às situações de trabalho (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 das estratégias coletivas de defesa. Esse sofrimento pode ser provocado também, como vimos mais acima, pelo medo de não conseguir realizar as tarefas prescritas: como lemos em alguns depoimentos, um grau considerável de cooperação no trabalho se faz necessário como forma de fazer frente tanto às pressões quanto às insuficiências da organização do trabalho. Essas formas de cooperação no trabalho podem ser entendidas, portanto, como mecanismos coletivos de defesa contra a eclosão do sofrimento: constróem-se assim os “coletivos de regra” (termo de Dejours), que regulam as atividades de trabalho por meio de uma linguagem própria que não necessariamente coincide com a organização do trabalho prescrita – refiro-me aqui às formas de cooperação em que os operadores ajudam-se mutuamente, tanto para resolver problemas pontuais

que surgem no dia-a-dia de trabalho, quanto para fornecer apoio emocional uns aos outros⁵¹.

Contudo, tais estratégias têm seus limites dados pelo campo de autonomia dos trabalhadores. Quando a fonte desencadeadora do sofrimento não se deixa contornar pelas “estratégias coletivas” apoiadas em regras mais ou menos conscientes, surgem o que Dejours chama de “ideologias defensivas”, nas quais o que conta não são tanto as regras destinadas a lidar com o sofrimento, mas apenas seu esconjuro por meio da negação reiterada dos perigos onde residem suas fontes, passando-se das regras coletivas às “massas organizadas por palavras de ordem e por um impulso perseguidor das diferenças suscetíveis de surgir entre os indivíduos do grupo, cultivando a homogeneidade e o conformismo” (Dejours e Abdouchelli, 1994: 131).

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 progressivamente, já que a não incorporação da ideologia defensiva poderia deslegitimar sua força. Como nos relata um ex-operador, que trabalhou no setor durante toda a sua graduação e também ao longo de 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

⁵¹ Abrahão e Torres (2006: 122), sob inspiração das noções dejourianas, puderam identificar em seu estudo algumas dessas situações.

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.)

Talvez a ideologia defensiva específica ao *telemarketing* consista, como tentamos apontar no capítulo anterior, na incorporação do discurso motivacional que prega a qualidade e a necessidade de se empenhar com vistas à boa comunicação com os clientes – um discurso, no fundo, vazio, já que todos sabem que a organização do trabalho é pouquíssimo propícia à boa comunicação com os clientes. Não deixa de ser, contudo, um discurso bastante eficaz para manter a motivação e a coesão da identidade do grupo - não seria de se estranhar se, também no caso do *telemarketing*, a eficácia da ideologia defensiva dependesse da exclusão daqueles que não aderem a ela:

- Mas a gente tem que procurar também ver o outro lado, ver o lado bom do próprio *telemarketing*, da própria atividade que você faz (...). E, se não tiver [lado bom], você tem que procurar também [outra ocupação], até mesmo dentro da empresa, e sair, e ir se alocando em outros lugares, entendeu? Eu acho que as pessoas têm que... é aquela coisa: tem pessoas que entram no *telemarketing* porque não está conseguindo, hã... ir pra área que ele desenvolve normalmente. Então essas pessoas [esboça certa condescendência e pena]... tudo bem, elas não são focadas, não se interessam pelo serviço, tá lá só pra cumprir o papel dela básico e receber o salário dela – não pensa em outra coisa (J.F.).

Contudo, se as ideologias defensivas podem ter algum sucesso em afastar o sofrimento, o risco da ocorrência de transtornos psíquicos 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 sempre oscilando 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. Esse risco é tanto mais compreensível quando lembramos que as estratégias e as ideologias de defesa contra a transformação do sofrimento psíquico em doença dependem, para seu funcionamento eficaz, da aceitação generalizada pelo coletivo de trabalho – algo que se torna mais difícil numa época em que as relações de trabalho se tornam cada vez mais individualizadas (Dejours, 1999: 123). No caso do *telemarketing*, contudo, ao que tudo indica, consegue-se sufocar eficazmente o sofrimento: em oposição à eclosão dos fatores de desestabilização psíquica, instaura-se uma “normalidade sofrente”, resultado de uma “composição entre o sofrimento e a luta [individual e coletiva] contra o sofrimento no trabalho” (Dejours, 1999: 36). Nessa “normalidade sofrente”, as estratégias e ideologias de defesa conseguem se sobrepor ao sofrimento oriundo das pressões do trabalho – uma normalidade, portanto, bastante afinada com uma produtividade que se julga “saudável”.

Considerações finais – consentimento, sofrimento e a questão da ideologia

É necessário agora retomar algumas das principais questões discutidas ao longo do trabalho, tanto para rever a adequação das análises levadas a cabo, quanto para tentar esboçar certas conclusões ou, pelo menos, orientações para futuras pesquisas. Recorremos, no último item, aos conceitos de “estratégias coletivas de defesa” e “ideologias defensivas”, propostos por Christophe Dejours, para interpretar alguns fenômenos que, como cremos poder ter inferido a partir das entrevistas, parecem centrais ao cotidiano de trabalho dos operadores de *telemarketing*. Cabe agora empreender uma tentativa de ampliação dessa interpretação, no sentido de sua integração à questão da *ideologia*. Para tanto chamaremos a atenção, primeiramente, para alguns problemas da teorização feita por Dejours acerca do sofrimento psíquico, destacando especialmente a necessidade de situar essa teorização em um contexto histórico que ultrapasse o mero espaço do local de trabalho. Depois disso, faremos uma brevíssima discussão sobre o conceito de *ideologia* e sobre a interpretação desse fenômeno no contexto do capitalismo contemporâneo.

Antes de partirmos para a primeira tarefa, contudo, é necessário fazer uma observação. A obra de Dejours atravessou diferentes momentos: se, numa primeira fase, suas investigações mantinham forte afinidade com a Psiquiatria, numa segunda etapa suas reflexões já adotam como referencial primordial a Psicanálise, consistindo na elaboração de uma Psicopatologia do Trabalho e, como procuramos apontar no item anterior, buscando interpretar os mecanismos de defesa (individuais e coletivos) como resultantes de uma suposta incompatibilidade entre, por um lado, uma organização do trabalho pautada pelas propriedades abstratas das forças produtivas e,

por outro lado, o caráter concreto da existência individual⁵². Essa oposição fundamental (que mais à frente tentaremos problematizar), resultaria do caráter alienado do trabalho na sociedade capitalista. Mas, apesar de criticar esse caráter, as análises de Dejours, como pretendemos indicar a seguir, tendem a naturalizá-lo.

A primeira dificuldade que se apresenta é que Dejours entende a *alienação* apenas como impossibilidade de sublimação das pulsões libidinais por meio do trabalho (Dejours, 1998: 137). Mantendo uma postura coerente com essa visão, o autor encaminhará suas investigações em direção a um novo tipo de reflexão, que pretende ser constituinte de uma nova disciplina: a Psicodinâmica do Trabalho, que pretende estudar (e fomentar na prática) as condições favoráveis tanto à construção dos “coletivos de regra” que os trabalhadores, como vimos no item anterior, desenvolvem a fim de solucionar cooperativamente as dificuldades impostas pela organização do trabalho, quanto à emergência dos processos de reconhecimento dos sujeitos que deles participam (Dejours e Abdouchelli, 1994: 135). A Psicodinâmica do Trabalho se aproxima, assim, do discurso das novas formas de organização do trabalho, que buscam instrumentalizar os aspectos subjetivos da atividade de trabalho ao privilegiar o papel do conhecimento, da iniciativa individual e do envolvimento afetivo-ideológico com a empresa: ao eleger como alvo o reconhecimento obtido pelos trabalhadores em virtude de sua contribuição ao processo de trabalho, a nova disciplina propõe a reconciliação entre trabalhadores e empresas por meio da subordinação da possibilidade de sublimação ao princípio da produtividade empresarial (sobre essa crítica à obra de Dejours, v. Imbrizi, 2005: 248-250). É por isso que, nessa fase de sua obra, Dejours passa a considerar o sofrimento não apenas em seus aspectos patogênicos, mas também em seus aspectos criativos e promotores de prazer – aspectos que podem ser mobilizados em

⁵² O próprio autor fornece diversas indicações acerca de seu percurso de pesquisa e das diferentes teorizações que procedeu na investigação dos fenômenos psíquicos ligados ao trabalho (v. Dejours e Abdouchelli, 1994, e também Dejours, 1998).

processos de reconhecimento calcados na existência, no âmbito das empresas, de um “espaço público interno” capaz de promover uma forma de racionalidade baseada na discussão de regras morais – uma perspectiva inspirada pela obra de Habermas (Dejours e Abdouchelli, 1994: 135).

Esse caminho reconciliador que toma a Psicodinâmica do Trabalho deve nos servir aqui de alerta para as insuficiências de alguns pressupostos da interpretação dejouriana do sofrimento psíquico no local de trabalho - uma interpretação que, restrita aos mecanismos de defesa desenvolvidos pelos indivíduos e pelos coletivos de trabalho, naturaliza como irremediável a oposição entre trabalho social e indivíduo, possa essa oposição gerar apenas sofrimento ou ser convertida em fonte de prazer, criatividade e reconhecimento (Imbrizi, 2005: 318). Para além da crítica aos últimos encaminhamentos de sua obra, é necessário, portanto, fazer algumas observações acerca dos pressupostos que atravessam todas as fases da obra de Dejours, e que redundam em limitações significativas ao alcance de suas análises (além de estarem em sintonia com o caráter conformista de sua terceira fase). Seguiremos, para tanto, algumas das críticas feitas ao autor por Jaquelina Maria Imbrizi (2005).

O problema principal da investigação dejouriana do sofrimento psíquico é que o autor reduz o trabalho ao espaço limitado da fábrica e do escritório, sem tentar pensá-lo em suas determinações históricas (o que implicaria, dentre outras coisas, pensar em sua exploração em uma sociedade de classes). Essa concepção não é apenas problemática por limitar os horizontes da análise a esse espaço restrito, mas porque impede que esse espaço seja corretamente compreendido, já que incide no erro capital de supor que o sofrimento psíquico resultaria do confronto entre uma organização do trabalho geral e repressiva com uma história de vida singular e espontânea – ou seja, ela própria desvinculada das determinações mais gerais a que todo o trabalho está submetido.

A repressão pulsional, pelo contrário, não se reduz à esfera restrita do ambiente de trabalho, mas é inerente ao processo de formação do indivíduo em uma sociedade regulada pelo “princípio de desempenho” - forma que assume um princípio de realidade afinado com a troca de mercadorias, e que regula uma ordem na qual “a sociedade é estratificada de acordo com os desempenhos econômicos concorrentes de seus membros” (Marcuse, 1999: 58). Reduzir o entendimento da repressão aos processos que ocorrem apenas no “mundo do trabalho” abre caminho para identificar, na transformação do sofrimento em prazer, isto é, na “saúde” promovida pela dinâmica do reconhecimento, o horizonte da emancipação – que fica reduzida a uma mera técnica de adequação entre organização do trabalho e uma personalidade cuja constituição ocorreria num âmbito totalmente alheio a essa organização. A transformação da “normalidade sofrente” em “normalidade saudável” converte-se no alvo dos esforços críticos de Dejours (Dejours e Abdouchelli, 1994: 135). É claro que esse segundo tipo de normalidade está muito aquém das possibilidades de emancipação, já que é concebida totalmente sob o ideal da adequação do indivíduo ao “princípio de desempenho”.

Por outro lado, as teorizações de Dejours apresentam um interesse bastante considerável como ferramentas de análise dos fenômenos recorrentes nos espaços das fábricas e escritórios, e podem nos permitir relacionar esses fenômenos a tendências históricas que ultrapassam tais espaços. Chamamos a atenção, no primeiro e no segundo capítulos, para os processos de formação de consentimento nas relações de dominação que ocorrem tanto nesses âmbitos restritos quanto no âmbito mais amplo dos processos políticos. Para tanto nos valem o conceito gramsciano de *hegemonia*, que supõe a obtenção de consentimento por meio da persuasão racionalmente justificada e da adesão consciente a normas e valores. Trata-se de uma versão do conceito de ideologia que a compreende como um conjunto de crenças – sejam elas representações sobre a realidade ou, então, valores que orientam determinadas práticas - não se

tratando, evidentemente, de uma concepção de ideologia como mera “falsa consciência” (assim como, na obra de Marx, já não se tratava apenas disso).

Ocorre que, neste momento do trabalho, a fim de dar conta satisfatoriamente dos fenômenos que procuramos analisar no item anterior, onde abordamos questões ligadas à repressão pulsional e ao psiquismo inconsciente, seria necessário que essa teorização acerca da ideologia se estendesse para além das análises feitas com recurso ao conceito de *hegemonia*, e uma revisão das formulações do conceito de *ideologia* seria necessária. Por ser esse um tema espinhoso e bastante abrangente, pretendemos fazer aqui apenas algumas indicações acerca dos caminhos que poderia tomar a discussão, tendo em vista as particularidades do capitalismo contemporâneo.

Essa discussão não é meramente metodológica, mas reflete as mudanças históricas pelas quais passaram o capitalismo e suas contradições. A formulação do conceito de *hegemonia* pôde se beneficiar de um contexto histórico em que o caráter explícito da luta de classes, expressa em conflito político aberto, permitia a sua expressão em termos da contraposição entre uma ideologia burguesa e uma ideologia proletária – uma idéia que, por si só, já ultrapassava a concepção de ideologia como uma distorção da realidade a ser criticada a partir de um ponto de vista neutro e imparcial, e assim realçava a força motriz subjetiva própria das classes sociais, uma força expressa em suas respectivas ideologias. Por outro lado, quando nos anos trinta e quarenta tanto as sociedades capitalistas quanto as comunistas se encaminham para formas cada vez mais totalitárias, esse conceito de ideologia se torna problemático, já que esmaece a contradição básica que o dotava de poder crítico e transformador. Não se trata, portanto, meramente de escolher uma versão do conceito de ideologia em detrimento de outra, mas de prestar atenção aos fenômenos específicos que se pretende interpretar do ponto de vista da crítica da ideologia. Assim, se o recurso ao conceito de hegemonia se justifica quando tratamos de passagens históricas como a

construção da hegemonia fordista nos países centrais, ou como a construção da hegemonia neoliberal no Brasil – esta última, em seguida a um período (os anos oitenta) de manifestas contradições, por outro lado, esse conceito parece perder seu poder explicativo quando as relações sociais já tiverem assumido uma forma *reificada*, estando a dominação interiorizada e não precisando mais, para se efetivar, do apoio em uma ideologia racionalmente justificada. O conceito de hegemonia deve, por isso, ser mobilizado para dar conta das formas de organização classista que politizam a contradição básica da sociedade, mas precisa ser complementado por outras teorizações da ideologia que apontam para a interiorização da dominação e deslocam a análise da classe para o indivíduo.

Essa complementaridade das formas de realização da ideologia é necessária com mais razão até se atentarmos para o caráter específico do capitalismo dependente brasileiro, cujo ritmo desigual de desenvolvimento dota a luta de classes de uma dinâmica bastante variada, assumindo a ideologia configurações muito diferentes, de acordo com os grupos sociais específicos que estiverem envolvidos: a ideologia não assumirá a mesma forma entre, por exemplo, trabalhadores e proprietários rurais em contextos de acumulação primitiva, de um lado, e trabalhadores e empresários do moderno setor de telecomunicações, do outro.

Vimos, no segundo capítulo, como um discurso empresarial “moderno” alardeia o fomento das qualidades intelectuais dos trabalhadores e o compromisso da empresa com seu “crescimento” pessoal a profissional, e como esse discurso se revela atraente para os trabalhadores, que concedem importância considerável às habilidades comunicacionais e à qualidade na prestação de serviços aos clientes, além de incorporarem os valores empresariais e justificarem a precarização do próprio emprego. Por outro lado, a constituição dos mecanismos de defesa contra o sofrimento psíquico – em boa parte em decorrência da taylorização - indicam que

a dominação se escora em modos de realização da ideologia que dispensam a adesão consciente a um discurso persuasivo.

Quando entrevistamos os teleoperadores, pudemos notar não só uma certa difusão de “realismo econômico”, mas também a tendência à afirmação reiterada dos laços de cooperação e da existência de “uma grande família” ou de “grupos de segurança” – percepção reforçada talvez pelas situações lúdicas e até certo ponto infantilizantes, freqüentes na empresa. Por outro lado, a eclosão do sofrimento psíquico, por meio das depressões e da insatisfação incontornável, aponta para a falha desses mecanismos de defesa, importantes tanto para o equilíbrio psíquico dos trabalhadores, quanto para o equilíbrio financeiro das empresas. Pode-se extrair daí conclusões relevantes para a presente discussão? Interpretamos esses fenômenos como mecanismos de defesa empregados pelos operadores para contornar o sofrimento psíquico. Não seria o caso de tentar a vinculação do fenômeno dos mecanismos de defesa a interpretações mais abrangentes do fenômeno da ideologia? Faremos algumas breves indicações a seguir sobre os caminhos que essa vinculação poderia tomar.

Como vimos acima, é falha a suposição de que o sofrimento se constitui a partir do conflito entre uma organização do trabalho “genérica” e uma personalidade “singular”. Se a organização do trabalho, para funcionar corretamente, precisa se apoiar em mecanismos de defesa coletivos, cultivados pelos próprios trabalhadores para evitar a sua desestabilização psíquica, e se os indivíduos apenas conseguem manter essa “normalidade” quando bem inseridos nos coletivos, então a própria idéia de “personalidade singular” se revela insuficiente para descrever o modo de experiência cotidiana desses trabalhadores – na própria teoria de Dejours, ela funciona apenas como um postulado, necessário à explicação surgimento do sofrimento, mas que não é tomado em consideração na análise.

Zizek argumenta que “uma ideologia só ‘nos pega’ para valer quando não sentimos nenhuma oposição entre ela e a realidade, isto é, quando a ideologia consegue determinar o modo de nossa experiência cotidiana da própria realidade” (Zizek, 1996:326). A idéia de confronto entre uma organização geral do trabalho geral e uma personalidade singular deve ser, portanto, ao que tudo indica, abandonada em proveito de uma concepção de personalidade que nela identifique “nem uma constelação de traços psíquicos cristalizados – na qual se resume a um ‘temperamento’ -, nem um conjunto de papéis sociais prescritos – o qual se resume a um ‘currículo’ ”, mas antes “um sistema temporal de atividades (...) fundado sobre o, e no, ‘conjunto das relações sociais’ ”, como propõe Lucien Sève, retomando a sexta das “Teses sobre Feuerbach” de Marx e Engels (Sève, 1989: 157). Evitaríamos assim as concepções não-historicizantes que naturalizam a oposição entre indivíduo e sociedade e que concedem primazia lógica ora a uma, ora a outra instância.

Talvez seja proveitoso, nessa linha de argumentação, pensar que a origem do sofrimento no trabalho está além dos muros da fábrica e do escritório: uma sociedade repressora, que impede a formação da autonomia, é a fonte dos elementos necessários a uma organização do trabalho que, por ser abstratificante, tem de se apoiar na indiferenciação de indivíduos com ego enfraquecido e incapaz de fazer as mediações necessárias entre as pulsões e o princípio de realidade. Essa incapacidade do ego, contudo, impele os indivíduos a se identificarem com a autoridade de grandes coletivos (dissolvendo-se na sociedade) e a desenvolverem mecanismos de defesa compensatórios, que lhes devolvam a sensação de um “eu” dotado de poder frente a uma realidade da qual estão alienados – um processo psicossocial bastante útil à estabilização da dominação, como sugere Adorno:

“Nas racionalizações, isto é, no fato de que a verdade objetiva pode estar a serviço da mentira subjetiva, como se pode constatar de múltiplas formas

na psicologia social dos mecanismos de defesa típicos, não afloram somente as neuroses, mas também uma sociedade falsa. (...) As racionalizações são cicatrizes da razão em estado de racionalidade” (Adorno, 1991: 171).

Alguns pontos tratados nesta dissertação poderiam ser aprofundados. Talvez fosse necessária uma melhor integração do material recolhido acerca da organização do trabalho com a discussão das teses sobre o trabalho imaterial e sobre o recurso à subjetividade na exploração da mais-valia. Para tanto seria proveitoso reconstituir a recepção que teve o texto marxiano dos *Grundrisse* no âmbito dos debates sobre a “pós-grande indústria”, assim como eleger uma segunda empresa como referencial de pesquisa, a fim de contemplar a diversidade das formas de organização do trabalho no setor. O trabalho de campo, por sua vez, poderia ser aprofundado por meio de entrevistas com funcionários que ocupem cargos mais altos na hierarquia empresarial – uma lacuna da pesquisa que não pôde ser suprida, tanto em virtude das negativas da empresa em relação a essa possibilidade, quanto em virtude das sucessivas hesitações dos supervisores que tentamos entrevistar (entrevistas desmarcadas em cima da hora, *e-mails* não respondidos, etc).

Com certeza seria desejável retomar as questões debatidas no item acerca da precarização do emprego, pois apenas um estudo consistente das trajetórias dos teleoperadores, amparado em metodologia precisa, poderia nos fornecer um quadro detalhado das expectativas dos trabalhadores do setor, assim como de sua percepção do contexto de precarização do emprego. É certo também que uma nova e mais demorada incursão em campo – de preferência, uma etnografia – seria útil a uma descrição mais pormenorizada da questão do sofrimento psíquico. O aprofundamento dessa última questão, aliás, poderia servir como fundamento para uma tematização mais ampla do fenômeno da ideologia no capitalismo contemporâneo, em sequência aos comentários feitos nestas considerações finais.

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.

ADORNO, Theodor W.. “De la relación entre sociología y psicología”. In: _____. *Actualidad de la Filosofía*. Pensamiento Contemporáneo n. 18. Barcelona: Paidós, 1991.

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 Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 7^a 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 Virtual. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009. pp59-88.

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

BRANT, Luiz Carlos e MINAYO-GOMEZ, Carlos. “A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho”. *Ciência e saúde coletiva*, 2004, vol.9, n.1. pp. 213-223. Disponível em www.scielo.org.br

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/cbosite/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. 3^a 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*. 2^a 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*. 2^a 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. 5^a edição. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

CASTRO, Nadya Araujo; GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. “Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na Sociologia do Trabalho”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, número 17, ano 6, outubro de 1991. pp. 44-52.

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. *Pensar pelo Avesso – 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 e ABDOUCHELLI, Elizabeth. “Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho”. In: BETIOL, Maria Inês (coord.). *Psicodinâmica do Trabalho – contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

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 Universidade Estadual de 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 Teleatendimento 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.

GALVÃO, Andréia. “O movimento sindical frente ao governo Lula: dilemas, desafios e paradoxos”. Outubro (São Paulo), v. 14, 2006, pp. 131-150.

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.

GUIMARÃES, Nadya Araujo; COMIN, Álvaro A.; LEITE, Márcia de Paula. “Por um jogo de soma positiva: conciliando competitividade e proteção ao emprego em experiências inovadoras de negociação no Brasil”. In: GUIMARÃES, Nadya Araújo; MARTIN, Scott (Organizadores). *Competitividade e desenvolvimento – atores e instituições sociais*. São Paulo: Editora SENAC, 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.

HIRANO, Sedi. “Sociologia e doença mental”. In: D’INCAO, Maria Angela (Org.). *Doença Mental e Sociedade – uma discussão interdisciplinar*. Rio de Janeiro: Graal, 1992. pp. 289-298.

HOBBSBAWM, 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.

IMBRIZI, Jaqueline Maria. *A Formação do Indivíduo no Capitalismo Tardio*. São Paulo: Hucitec, 2005.

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: THIOLLENT, 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.

MARCUSE, Herbert. *Eros e Civilização – uma interpretação filosófica do pensamento de Freud*. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARINI, Ruy Mauro Marini. *Dialética da Dependência* (Organizador: Emir Sader). Petrópolis, RJ: Vozes; Buenos Aires: CLACSO, 2000.

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. Vol. I*. 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. 2^a edição. São Paulo: Brasiliense, 1994.

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

OLIVEIRA, Francisco de. “O Momento Lênin”. *Novos Estudos Cebrap*, 75, julho de 2006, pp. 23-47.

OLIVEIRA, Marco Antonio de. “Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil”. In: RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. *Além da Fábrica – trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2006. pp. 271-298.

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 Virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009. pp. 113-116.

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*. 2^a 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 – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. 11ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SÈVE, Lucien. “A personalidade em gestação”. In: SILVEIRA, Paulo e DORAY, Bernard (Organizadores). *Elementos para uma Teoria Marxista da Subjetividade*. São Paulo: Vértice – Editora Revista dos Tribunais, 1989, pp. 147-178.

SINTELMARK (Sindicato Paulista das Empresas de *Telemarketing*, *Marketing* Direto e Conexos) e SINTRATEL (Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo). *Convenções Coletivas de Trabalho*. Disponível em www.sintemark.org.br.

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.sintratel.org.br. Último acesso em outubro de 2009.

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.

T.. Site da empresa. 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.

VANETI, Vitor César. “Trabalho Informacional e Mobilização Operária: estudo da dinâmica sindical através de diretores e sindicalistas de base do Sintratel - SP”. Relatório de pesquisa de iniciação científica (Pibic). Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade de São Paulo, 2008.

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*, Campinas, 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.

ZIZEK, Slavoj. “Como Marx Inventou o Sintoma?”. Tradução de Vera Ribeiro. In: _____. (Org.). *Um Mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. pp. 7-38.

Anexos

Roteiro básico das entrevistas feitas com operadores(as), incluindo os(as) dirigentes sindicais de base

- 1 – Fale um pouco sobre seu trabalho.
- 2 – Como é o sistema de ligações na empresa? Há metas de produtividade?
- 3 – O trabalho é monótono? Prazeroso? Estressante?
- 4 – Quanto tempo você passa por dia na empresa? A jornada é fixa? E as folgas – como funcionam?
- 5 – As tarefas se alternam muito ou são sempre as mesmas? A empresa cobra versatilidade para fazer diferentes tipos de trabalho?
- 6 – As pausas são muito curtas ou dá para descansar, beber água e comer alguma coisa?
- 7 – Você chega muito cansado(a) em casa ou dá para conciliar o trabalho com outras atividades, com cursos, com o cuidado da família, etc? O que costuma fazer nas folgas e nos fins-de-semana?
- 8 – Como é a sua relação com os colegas de trabalho?
- 9 – Já teve problemas de depressão ou ansiedade? Já usou ou conhece casos de colegas que usam remédios psiquiátricos?
- 10 – Quais são suas principais preocupações e seus principais projetos?

Perfil básico dos(as) operadores(as) entrevistados(as) cujas declarações são citadas ao longo da dissertação

Funcionários da empresa tomada como referência

	Sexo	Idade	Estado Civil	Cor	Escolaridade	Filhos
A.	feminino	19 anos	solteira	branca	ensino técnico	não
S.	feminino	+25 anos	casada	parda	não informada	sim(2)
F.	feminino	23 anos	solteira	negra	ensino médio	sim(1)
R.	feminino	46 anos	casada	branca	ensino técnico	sim(1)
J.F.	masculino	44 anos	solteiro	negra	ensino superior	não
V.	feminino	27 anos	solteira	parda	ensino médio	não
L.	masculino	30 anos	casado	negra	ensino superior	sim(1)
Ro.	masculino	31 anos	casado	branca	ensino superior	sim(1)

Dirigentes sindicais de base

M.	masculino	34 anos	solteiro	branca	ensino médio	não
E.	feminino	+ 50anos	casada	branca	ensino técnico	não informado